



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

„Organisationsanalyse einer österreichischen Bank“

Verfasser

Mag. Walter Swoboda

angestrebter akademischer Grad

Magister der Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im Oktober 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 121

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Soziologie

Betreuerin:

Ass.- Prof. Dr. Ulrike Froschauer

Meinen geliebten Eltern

Inhaltsverzeichnis

I EINLEITUNG	1
I.1 PROBLEMSTELLUNG UND RELEVANZ DER ARBEIT.....	1
I.2 FRAGESTELLUNG	2
I.3 THEORETISCHER ANSATZ UND METHODOLOGIE	3
I.4 GLIEDERUNG DER ARBEIT	4
II GRUNDLAGEN DER LUHMANN'SCHEN SYSTEMTHEORIE UND EPISTEMOLOGISCHE VERORTUNG	6
II.1 ERKENNTNISTHEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	6
II.2 DAS AUTOPOIESIS-KONZEPT VON MATURANA UND VARELA	11
II.3 AUTOPOIESIS IM BEREICH DES SOZIALEN	15
II.4 LUHMANN'S VERSTÄNDNIS VON DER ABGRENZUNG SOZIALER SYSTEME	17
II.5 KOMMUNIKATION	18
II.6 SINN	20
II.7 DOPPELTE KONTINGENZ	22
III ORGANISATIONSTHEORIE VOR SYSTEMTHEORETISCHEM HINTERGRUND	24
III.1 ZUM BEGRIFF DER ORGANISATION BEI LUHMANN.....	24
III.2 DIE FUNKTION VON ORGANISATIONEN	27
III.3 DIE STRUKTUR VON ORGANISATIONEN	29
III.4 AUTOPOIESIS IN ORGANISATIONEN	31
III.5 DIE MÖGLICHKEIT VON INTERVENTION UND STEUERUNG	32
IV ORGANISATIONSKULTUR UND ORGANISATIONALER WANDEL.....	36
IV.1 ORGANISATIONSKULTUR.....	36
IV.2 RAHMENBEDINGUNGEN DES ORGANISATIONSINTERNEN WANDELS	40
V METHODEN	47
V.1 HINTERGRÜNDE DES PARADIGMENSTREITS	47
V.2 WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE ECKPFEILER QUALITATIVER SOZIALFORSCHUNG	49
V.3 GRUNDLAGEN QUALITATIVEN FORSCHENS.....	52
V.4 DAS ANGESTREBTE WISSEN.....	54
V.5 FORSCHUNGSABLAUF	56
V.6 GESPRÄCHSPHASEN	58
V.7 TEXTINTERPRETATION UND VERWENDETE AUSWERTUNGSVERFAHREN	59
V.7.1 Feinstrukturanalyse.....	60
V.7.2 Systemanalyse.....	62

V.8 QUALITÄTSSICHERUNG	63
VI DURCHFÜHRUNG DER STUDIE.....	66
VI.1 ABLAUF DER STUDIE.....	66
VI.2 ANALYSE.....	67
VI.3 INTERVIEWFÜHRUNG.....	68
<i>VI.3.1 Kontaktaufnahme.....</i>	<i>69</i>
<i>VI.3.2 Weiteres Vorgehen im Feld</i>	<i>70</i>
VII EMPIRISCHER TEIL.....	72
VII.1 DIE GESCHICHTE DES UNTERNEHMENS	76
VII.2 CHARAKTERISIERUNG DER BELEGSCHAFT	78
<i>VII.2.1 MitarbeiterInnen</i>	<i>78</i>
<i>VII.2.2 Das Management</i>	<i>80</i>
VII.3 DREI UNTERSCHIEDLICHE ORIENTIERUNGEN	83
<i>VII.3.1 Die Logik des Erschöpften.....</i>	<i>84</i>
<i>VII.3.2 Die Logik des Pragmatikers</i>	<i>90</i>
<i>VII.3.3 Die Logik des Erneuerers</i>	<i>93</i>
VII.4 SYNOPSIS.....	97
<i>VII.4.1 Rekonstruktion der innerorganisatorischen Entwicklungsdynamik</i>	<i>97</i>
<i>VII.4.2 Konsequenzen dieser Entwicklung für das gegenwärtige Unternehmen</i>	<i>99</i>
VIII THEORETISCHE RÜCKBINDUNG	105
VIII.1 TRADITION UND INNOVATION	109
VIII.2 MÖGLICHKEITEN WEITERFÜHRENDER FORSCHUNG	113
IX ANHANG	115
IX.1 ABSTRACT	115
IX.2 CURRICULUM VITAE	116
IX.3 LITERATURVERZEICHNIS.....	117

I Einleitung

I.1 Problemstellung und Relevanz der Arbeit

Zum Zeitpunkt des Niederschreibens dieser Zeilen sind seit dem Beginn der sogenannten zweiten Weltwirtschaftskrise knappe drei Jahre vergangen. Während noch vor kurzem die Zahlen darauf hinzudeuten schienen, dass man die unmittelbaren Folgen der Wirtschaftskrise hinter sich gelassen habe, verzeichnet man gegenwärtig erneut starke konjunkturelle Einbrüche rund um den Globus. Die Folgen dieser Krise, die ihren Ausgangspunkt am amerikanischen Finanzmarkt genommen hat, reichen dabei weit über den genuinen Bereich der Wirtschaft hinaus, wie man gegenwärtig etwa am Beispiel der europäischen Schuldenländer und der diesbezüglich konstatierten Europa-Krise wahrnehmen kann.

Nach den Ereignissen der letzten Jahre erhärtet sich nun immer mehr der Eindruck, dass trotz Krise und angekündigter Wirtschaftsreformen von Seiten der Verantwortlichen nicht genug getan wird, um den Ausbruch vergleichbarer Situationen in Zukunft zu vermeiden. Darüber hinaus stellt sich jedoch auch zunehmend die unbequeme Frage, ob die Komplexität des gegenwärtigen, globalisierten Wirtschaftssystems ein gezieltes Intervenieren und Steuern überhaupt noch zulässt, selbst wenn man den guten Willen sämtlicher Akteure voraussetzt. Diese Exposition gegenüber wirtschaftlichen Mächten, die sich der eigenen Nachvollziehbarkeit und Kontrollierbarkeit fast vollends entziehen, fördert indes ein tiefreichendes Misstrauen gegenüber den bestehenden ökonomischen, vor allem finanzkapitalistischen Verhältnissen.

Im Zentrum dieser Vorgänge stehen dabei in der öffentlichen Wahrnehmung Finanzinstitute, deren Agieren von vielen Seiten als Ursache für die Krise aufgefasst wird und die somit allgemein als deren Hauptverantwortliche gelten. An dieser Stelle soll jedoch nicht weiter auf die Rolle der öffentlichen Wahrnehmungen eingegangen werden, sondern auf die Konsequenzen, welche sie zusammen mit allgemein veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen und unterschiedlichen politischen Maßnahmen für die Organisation solcher Finanzinstitute hat. Ein gegenwärtig stärker denn je wahrgenommener Zwang zu Kostenminimierung, verschärfte

Konkurrenzbedingungen, notwendige Anpassungen in Bezug auf politische Entscheidungen wie etwa Basel III und die mehr denn je skeptisch ausfallende öffentliche Wahrnehmung haben für diese Unternehmen einen stark erhöhten Handlungsbedarf zur Folge. Die Wahrnehmung all dieser Rahmenbedingungen wirkt darauf zurück, wie Finanzinstitute ihr wirtschaftliches Überleben sicherstellen, welche Entscheidungen sie hinsichtlich antizipierter zukünftiger Entwicklungen treffen, wie sie das Unternehmen nach innen hin organisieren und wie innerhalb ihrer Grenzen den alltäglichen Geschäften nachgegangen wird. Sich rasch verändernde Umwelten privatwirtschaftlicher Unternehmen schlagen sich zwangsläufig auch auf die Art und Weise nieder, wie sie innerhalb dieser agieren können und welche Strategien sie entwickeln, um das eigene Fortbestehen gewährleisten zu können. Letztendlich muss aus systemtheoretischer Perspektive davon ausgegangen werden, dass sich rasch verändernde Umweltbedingungen ebenfalls zu schnell ablaufenden Adaptionsprozessen im inneren von Organisationen führen. Die hier vorgelegte Diplomarbeit greift eben dieses Thema von sich in umfassenden Wandlungsprozessen befindenden Organisationen am Beispiel eines österreichischen Finanzinstituts auf. Gegenstand der vorliegenden Studie ist dabei die Einzelfallbeschreibung dieses Instituts als betriebswirtschaftliche Organisation, wobei es ein wesentliches Anliegen darstellt, das sie umfassende soziale System in seiner Einmaligkeit darzustellen.

I.2 Fragestellung

Entsprechend dem Grundsatz der Offenheit qualitativ orientierter Sozialforschung wurde zu Beginn der Studie die Ausgangsfragestellung absichtlich möglichst breit gehalten, um nicht bereits vorab den Fehler zu begehen, Vorwissen und Fragen an den Untersuchungsgegenstand heranzutragen, die diesem nicht angemessen sind. In dieser Hinsicht musste sich eine präzise Fragestellung erst im Zuge eines langwierigen Interaktionsprozesses mit dem System sowie den dazwischengeschalteten Analysen herauskristallisieren. Ausgangspunkt war dabei ein grundsätzliches Interesse für die Systemdynamik der Organisation, d.h. wie sie sich über die Zeit hinweg entwickelt hat und zu dem wurde, als das sie nun wahrgenommen wird. Rückblickend können die zentralen Fragestellungen, die sich dabei ergeben haben, folgendermaßen beschrieben werden:

- Welche Differenzierungslinien können innerhalb der Organisation ausgemacht werden, festgemacht an divergierenden Orientierungen, Wahrnehmungen, Beschreibungen und Werthaltungen ihrer Mitglieder?
- Was sind die zentralen Elemente der organisationalen Selbstbeschreibung? Bzw. differenzierter: Wie wird die Organisation aus den unterschiedlichen Perspektiven wahrgenommen?
- Wodurch grenzen sich die verschiedenen Orientierungen im Sinne divergierender Fremd- und Selbstbeschreibungen bewusst voneinander ab? Anhand welcher Differenzierungskriterien wird dabei wahrgenommen und inwiefern ergeben sich hierdurch „blinde Flecke“?
- Wie wird die organisationale Entwicklung aus den unterschiedlichen Perspektiven beschrieben?
- Auf welche Weise mag die gegenwärtige Organisation zustande gekommen sein, sofern man ihre Entwicklung als Aufeinandertreffen und Interaktion dieser verschiedenen Sinnhorizonte versteht?

I.3 Theoretischer Ansatz und Methodologie

Neben einer grundsätzlichen erkenntnistheoretischen Orientierung an konstruktivistischen Konzepten erfolgt die Bearbeitung der dargelegten Fragestellungen vor dem Hintergrund eines systemtheoretischen Ansatzes, der vor allem auf der Theorie sozialer Systeme von Niklas Luhmann aufbaut. Dieser theoretische Zugang verspricht für die vorliegende Studie insofern positive Synergien, als dass die hierfür gewählte methodische Grundlage (vgl. Froschauer et al., 2003) teilweise auf diesem aufbaut und starke Gemeinsamkeiten hinsichtlich zentraler Begrifflichkeiten zeigt. Aus diesem Grund werden aus dem großen Pool an Publikationen im Bereich der Organisationsforschung vornehmlich jene ausgewählt, die sich vor systemtheoretischem Hintergrund mit der Materie auseinandersetzen.

Zur Erschließung des sozialen Feldes und der Beantwortung der interessierenden Fragestellungen wird ein qualitativer Forschungsansatz herangezogen, der von Froschauer (2006b) sowie Froschauer und Lueger (2003; 2006a) für den Kontext der Organisationsforschung und -analyse erarbeitet worden ist. Vor dem Hintergrund des qualitativen Zugangs ergeben sich somit für die vorliegende Studie spezielle

Anforderungen an den Forschungsprozess, etwa jene nach einer möglichst offenen Fragestellung, einer Integration von Erhebungs- und Interpretationsphasen und einer größtmöglichen Vermeidung von Handlungsdruck (vgl. Froschauer et al., 2003, 220).

Im Zentrum des Interesses stehen Veränderungsprozesse innerhalb der Organisation und die in ihr wirkende Systemdynamik. Zu diesem Zweck wird die Systemanalyse als Hauptmethode hermeneutischer Textinterpretation eingesetzt, welche sich besonders für die Bearbeitung eines solchen Forschungsfokus eignet. Darüber hinaus wird jedoch am Beginn der ersten Hauptforschungsphase auch auf die Feinstrukturanalyse zurückgegriffen, um durch sie Hinweise auf latente Kommunikationsstrukturen zu erhalten und ihr hypothesengenerierendes Potenzial nützen zu können.

I.4 Gliederung der Arbeit

Der Gliederung dieser Arbeit liegt der Gedanke zugrunde, Theorie und Empirie streng getrennt voneinander vorzustellen. Dies bringt mehrere Vorteile mit sich. Es kann eine klare Unterscheidung gemacht werden, welche Erkenntnisse die bisherige Organisationsforschung hervorgebracht hat und welche Ergebnisse aus der vorliegenden Arbeit hervorgehen. Darüber hinaus ist es hierdurch besser möglich, die Einzigartigkeit des Untersuchungsgegenstandes hervorzuheben, ohne stetig durch theoretische Querverweise vorbelastet zu sein. Das Herzstück der Gliederung ist somit eine Trennung zwischen organisationssoziologischer sowie methodologischer Theorie auf der einen Seite und dem empirischen Vorgehen sowie den anhand des Einzelfalles hervorgebrachten Ergebnissen dieser Studie auf der anderen Seite.

Der theoretische Abschnitt untergliedert sich in die zwei Blöcke der organisationssoziologischen und methodologischen Theorie. Im ersten Abschnitt werden aktuelle Erkenntnisse systemtheoretisch orientierter Organisationssoziologie vorgestellt. Im zweiten Abschnitt wird auf die methodologischen Rahmenbedingungen qualitativer Forschung wie auch auf die hier Verwendung findende Methodik eingegangen. Der empirische Teil umfasst Beschreibungen des Forschungsablaufes sowie die Darstellung der Ergebnisse, die durch Anwendung der Forschungsmethoden auf den vorliegenden Fall hervorgebracht werden konnten. Schlussendlich erfolgt im Rahmen einer Conclusio eine theoretische Rückkoppelung der hier hervorgebrachten

Ergebnisse an die im Theorie-Teil dargestellten Erkenntnisse systemtheoretisch orientierter Organisationsforschung.

II Grundlagen der Luhmann'schen Systemtheorie und epistemologische Verortung

Ziel dieses Kapitels ist die Einführung in einige zentrale Aspekte der von Luhmann entwickelten Konzeption sozialer Systeme. Da es sich dabei um ein äußerst umfangreiches Theoriegebäude handelt, können an dieser Stelle nur einige wenige und für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit besonders relevante Gesichtspunkte herausgegriffen und näher betrachtet werden. Trotz der hier vorgenommenen Akzentuierung von nur einzelnen Teilstücken der Gesamtheorie erscheint eine zumindest bruchstückhafte Einführung für alle folgenden Kapitel als unverzichtbar, da sich sowohl die gewählte Forschungsmethodik, die Auswahl an organisationssoziologischer Literatur, wie auch die am Ende der Arbeit gezogenen Schlussfolgerungen auf die Grundsätze von Luhmanns Theorie sozialer Systeme beziehen. Eingangs soll dabei näher auf das erkenntnistheoretische Fundament der Theorie eingegangen werden, bevor deren zentralen Aspekte wie etwa das Modell autopoietischer Systeme und die Facetten der Luhmann'schen Konzeption von Kommunikation erläutert werden.

II.1 Erkenntnistheoretische Grundlagen

Wenn im Folgenden näher auf die wissenschaftstheoretische Basis der Theorie sozialer Systeme eingegangen wird, so mag das auf den ersten Blick etwas weit hergeholt wirken. Tatsächlich ist es hier jedoch so, dass der Konstruktivismus nicht nur die Basis für die von Luhmann erstellte Theorie ist – also eine Form externer Rahmung –, sondern auch immanente Konsequenzen für die eigentliche Theorie hat. Die Darstellung einiger wesentlicher konstruktivistischer Grundgedanken erfolgt also aus dem Grund, dass die Systemtheorie Luhmann'scher Ausprägung nicht nur auf ihnen als epistemologischer Basis ruht, sondern hieraus auch wesentliche Konsequenzen für die Konstitution sozialer Systeme abgeleitet werden können. Ohne Bezug auf die Art und Weise, wie Erkenntnis vor konstruktivistischem Hintergrund generiert wird, kann nicht

darauf eingegangen werden, wie soziale Systeme entstehen, sich von ihrer Umwelt abgrenzen und sich selbst sowie ihre Umwelt wahrnehmen.

Die folgenden Veranschaulichungen beziehen sich dabei auf die Schule des sogenannten „radikalen“ Konstruktivismus, welcher sich in einzelnen theoriespezifischen Aspekten etwa von der Tradition des Erlanger- oder des Interaktionistischen Konstruktivismus abgrenzt, die in ihren Einzelheiten aber an dieser Stelle nicht näher erläutert werden sollen. Wie jede andere erkenntnistheoretische Tradition problematisiert auch der Konstruktivismus unsere Vorstellungen von Wahrheit, Wissen und der Möglichkeit von Erkenntnis. Grundsätzlich wird hierbei davon ausgegangen, „daß alles Wissen, wie immer man es auch definieren mag, nur in den Köpfen von Menschen existiert und daß das denkende Subjekt sein Wissen nur auf der Grundlage eigener Erfahrung konstruieren kann“ (Glaserfeld, 1997, 22). Dabei grenzt sich der Konstruktivismus scharf ab von der seit Jahrtausenden bestehenden Auffassung, man könne die Realität einer Photographie gleich im menschlichen Bewusstsein repräsentieren. Angefangen bei Platon, über Descartes, in abgeschwächter Weise sogar bis hin zu Popper ist die Auffassung vertreten worden, dass der menschliche Geist dazu in der Lage ist, eine realitätsgetreue Abbildung der Wirklichkeit zu erzeugen. Diese Art einer ikonischen Teilhabe an der Welt solle es dem Menschen ermöglichen – ob nun durch seine Wahrnehmung oder vor allem durch sein Denk- und Vernunftvermögen –, die als vorstrukturiert gedachte Welt in isomorpher Weise abzubilden, sie also so im eigenen Geist zu repräsentieren, wie sie tatsächlich außerhalb seiner Selbst existiert.

Entgegen dieser Meinung geht der konstruktivistische Standpunkt bei einer derartigen Konzeption von Erkenntnis von unhintergehbaren Schwierigkeiten aus, wenn wir die Wirklichkeit erkennen wollen. Als Argument wird vorgebracht, dass alles, was uns von der Realität zu Bewusstsein gelangt, zunächst mehrere erkenntnistheoretische Barrieren überschreiten muss. Zunächst ist es die sinnliche Wahrnehmung der Dinge, welche ihre „Eins-zu-Eins-Kopie“ im menschlichen Geist unmöglich macht. Alles, was wir sehen, riechen und fühlen, ist ein Produkt der charakteristischen Sinnesapparatur des Menschen. Erst dadurch, dass im Zuge der menschlichen Entwicklung überhaupt Sinnesorgane ausgeprägt werden, ist man dazu in der Lage, die Realität durch sie wahrzunehmen. Dabei sind wir in unserer Perzeptionsfähigkeit stark eingeschränkt,

denn Phänomene wie etwa Ultraschall, Radioaktivität oder Frequenzen jenseits des für Menschen wahrnehmbaren Lichtspektrums können maximal vermittelt wahrgenommen werden. Bereits hier wird klar, dass dem Menschen immer nur ein selektiver Ausschnitt aller tatsächlich vorhandenen Umweltreize zugänglich ist. Dies ist jedoch nicht der einzige Grund, unserer Wahrnehmungsfähigkeit zu misstrauen. Denn selbst jene Reize, die wir tatsächlich registrieren können, registrieren wir nur vermittels der zu diesem Zweck gebildeten Sinnesorgane. Um aber zu überprüfen, ob die Realität jenseits unserer Wahrnehmung auch wirklich dem entspricht, was wir von ihr mitbekommen, fehlen uns die Vergleichsmöglichkeiten:

„Doch gleichgültig, was da vermittelt werden soll, mit dieser Vermittlerrolle der Sinnesorgane ist auch schon das ganze, unlösbare Problem der Wahrhaftigkeit in das Wahrnehmungsschema eingebaut, denn niemand wird je imstande sein, die Wahrnehmung eines Gegenstandes mit dem postulierten Gegenstand selbst, der die Wahrnehmung verursacht haben soll, zu vergleichen“ (Glaserfeld, 2002, 12).

Im Endeffekt hat man es als Mensch mit einer unüberwindlichen erkenntnistheoretischen Schranke zu tun, die es einem unmöglich macht, die Grenzen der Wahrnehmung zu überwinden und einen Vergleich mit der Welt anzustellen, die jenseits davon liegt:

„Die Unmöglichkeit dieses Vergleichs – und somit die Unmöglichkeit, die ‚Wahrheit‘ des durch die Sinne vermittelten Bildes der Wirklichkeit zu prüfen – hat den Erfolg des Begriffsschemas jedoch nicht vermindert. Nach wie vor gilt die Auffassung, daß der vernunftbegabte, erkenntnisfähige Organismus in eine bereits strukturierte Welt geboren wird und daß es darum zur Aufgabe des denkenden Menschen gehört, Struktur und Gesetze jener von ihm prinzipiell unabhängigen Welt zu ‚erkennen‘“ (Glaserfeld, 2002, 13).

Aus unseren wahrnehmungsspezifischen Beschränkungen gibt es demnach kein Entkommen. Es bleibt lediglich die Möglichkeit offen, Wahrnehmungen mit Wahrnehmungen zu vergleichen, an das „Ding an sich“ können wir jedoch nicht heranreichen. Glaserfeld (1987, 134) spricht in dieser Hinsicht von einer „ausweglosen Falle“ (vgl. auch Maturana, 2001, 40). Letztendlich führen sowohl neuroanatomische

wie auch entwicklungspsychologische Studien zu der Schlussfolgerung, „daß der kognitive Organismus nicht als passiver Empfänger angesehen wird, dessen Wahrnehmungen und kognitive Strukturen ihm kausal von der Außenwelt aufgezwungen werden, sondern daß er als ein schöpferisch tätiges Subjekt angesehen wird, das die Muster, die es wahrnimmt, ebenso wie die Invarianzen, Regularitäten, Schemata, Regeln und letztlich die Theorien und Modelle, die wir ‚Wissen‘ nennen, konstruiert“ (Glaserfeld, 1987, 134). All diese Annahmen führen zu der subtilen und deshalb oft missverstandenen Konsequenz, dass der Mensch zwar einerseits in seinen Wahrnehmungen durch die Außenwelt beeinflusst, nicht jedoch determiniert wird, dass er andererseits an diese Welt angepasst ist, nichts jedoch von ihrem „Wesen“ versteht (ebd., 136).

Die aus dieser Argumentation gezogenen Schlussfolgerungen wirken meist vor allem auf VertreterInnen von Disziplinen etablierter Naturwissenschaften schockierend und höchst kontraintuitiv – als paradigmatische Wissenschaft gilt hierbei die Physik –, sammeln sie doch Tag für Tag Erfahrungen mit einer regelgeleiteten Welt der materiellen Dinge. Nicht minder abgeneigt gegenüber der konstruktivistischen Sichtweise sind aber oft auch VertreterInnen von quantitativ orientierter psychologischer und soziologischer Forschung, denen es in erster Linie darum geht, Gesetzmäßigkeiten in ihrem Gegenstandsbereich aufzuzeigen: „Die konstruktivistische Forschung wird oft nicht nur als a-theoretisch, sondern als anti-theoretisch wahrgenommen; der Konstruktivismus sei bestrebt, die ‚Ordnung‘ der sozialen Welt aufzulösen und in Kontingenz und Unbestimmtheit überzuführen“ (Knorr-Cetina, 2001, 135). Doch auch der Existenz von in der objektiven Realität postulierten „Gesetzen“, wie sie VertreternInnen dieser Disziplinen vorschwebt, würde der Radikalkonstruktivismus widersprechen. Letztendlich handle es sich hierbei ebenfalls lediglich um mentale Rekonstruktionsversuche der von uns unabhängigen und unerreichbaren Realität. Die hierbei „entdeckten“ Gesetze unterliegen nämlich den gleichen wahrnehmungsspezifischen Beschränkungen und kognitiven Voraussetzungen des menschlichen Geistes, wie sämtliche Erfahrungen, die auch im Alltag gemacht werden. Dies schließt jedoch keinesfalls aus, „daß man durch Verwenden einiger konstruktivistischer Gedankengänge eine theoretische Perspektive vorschlagen kann, die weniger an der speziellen Produktion praktischer Ergebnisse interessiert ist als an

der Konstruktion der Konstruktionsmaschinerien, die diese Ergebnisse produzieren“ (ebd.).

Ein häufiges Vorurteil gegenüber der konstruktivistischen Erkenntnistheorie bezieht sich auf die Annahme, diese leugne die Existenz einer vom Menschen unabhängigen Realität. Dies ist jedoch keinesfalls so: „Es gibt eine Außenwelt, was sich schon daraus ergibt, daß das Erkennen als selbstgetätigte Operation überhaupt durchgeführt werden kann; aber wir haben keinen unmittelbaren Zugang zu ihr. [...] Das Erkennen kann nur sich selbst erkennen, obwohl es, gleichsam aus den Augenwinkeln, noch feststellen kann, daß eben dies nur möglich ist, wenn es mehr gibt als nur dies“ (Luhmann, 1990, 33). Würde die Annahme, der Konstruktivismus leugne die Existenz einer vom Menschen unabhängigen Welt tatsächlich zutreffen, so bestünde kein Unterschied zwischen ihm und dem Solipsismus. Aber dass selbst etwa ExpertInnen auf dem Gebiet der Luhmann’schen Systemtheorie diesem Irrtum unterliegen – so wird etwa festgestellt, er sei kein Radikalkonstruktivist, mit der Begründung, dass er die Existenz einer objektiven Realität anerkenne (Berghaus, 2004, 41) – zeigt, wie verbreitet diese Fehlannahme ist.

Die bis hier aufgezeigten erkenntnistheoretischen Prämissen beanspruchen ihre Gültigkeit vor allem für den Bereich des Individuums. Sie stellen also darauf ab, dass der *Einzelne* nicht in der Lage ist, seine wahrnehmungs- und kognitionsspezifischen Einschränkungen zu transzendieren, um an die Welt heranreichen zu können, die außerhalb seiner selbst liegt. Dass sich dies im Falle des Individuums so darstellt, kann unter anderem durch die empirischen Ergebnisse von Piaget untermauert werden, der etwa mit seinem Konzept der Objektpermanenz (Piaget, 1971) nachweisen konnte, dass eine Teilhabe an der „objektiven Wirklichkeit“ immer nur mittels der erkenntnisspezifischen Konstitution des jeweils erkennenden Subjektes ermöglicht wird. Jedoch sind es nicht nur rein individuelle epistemologische Barrieren, die einen derartigen ontologischen Zugriff verwehren, vielmehr unterliegt Weltreferenz im Falle des Menschen immer auch einem sozialen Einfluss. So ist etwa Sprache das greifbarste Beispiel dafür, auf welche Weise sich kulturelle und soziale Perspektiven auf die prinzipielle Möglichkeit niederschlagen, individuelle Vorstellungen in eine kommunikative Form bringen zu können. Sprache als vorrangiges Medium menschlicher Kommunikation bestimmt in grundlegender Weise, was gesagt werden

kann und auf welche Weise man die Dinge in den Blick bekommt. Bezogen sich die vorausgehenden Erläuterungen größtenteils auf Konsequenzen für wahrnehmungsspezifische Rahmenbedingungen im individuellen Bereich, so soll im Folgenden dargelegt werden, auf Basis welcher Modelle man den Schritt hin zum Bereich des Sozialen vollziehen kann.

II.2 Das Autopoiesis-Konzept von Maturana und Varela

Ein wichtiger Grundstein für die neuere Systemtheorie wurde von den beiden Biologen Maturana und Varela gelegt. Mit ihrem Modell autopoietischer Systeme bilden sie nicht nur einen wesentlichen Bezugspunkt für Luhmanns Werk ab 1984, dem Erscheinungsdatum seines Buches *Soziale Systeme*, in dem er das Autopoiesis-Modell auf den Bereich des Sozialen überträgt, sondern liefern darüber hinaus auch einen wertvollen Beitrag für Forschungen im Bereiche der konstruktivistischen Erkenntnistheorie. Am Anfang dieses Kapitels soll ein relativ ausführliches Zitat der beiden Autoren stehen, in dem sie auf die Grundlagen des von ihnen entwickelten Autopoiesis-Konzeptes im Bereich organischer Strukturen eingehen:

„Das gegenwärtige biochemische Wissen erlaubt es uns, lebende Systeme als sich selbst erzeugende Systeme zu bezeichnen, die ihre eigenen Grenzen bestimmen und aufbauen. Dies lässt sich formal so ausdrücken: Es gibt eine Klasse mechanischer Systeme; jedes Element dieser Klasse ist ein dynamisches System, das als Netzwerk von Prozessen der Produktion seiner eigenen Bestandteile definiert ist; diese Bestandteile wirken zum einen durch ihre Interaktion in rekursiver Weise an der ständigen Erzeugung und Verwirklichung eben dieses Netzwerkes von Prozessen der Produktion mit, das sie selbst produziert hat und konstruieren zum anderen dieses Netzwerk von Prozessen der Produktion von Bestandteilen als eine Einheit in einem Raum [...]“ (Maturana, 1978, 280).

In diesem Abschnitt werden bereits die wichtigsten Grundgedanken zur Funktionsweise autopoietischer Systeme dargestellt. Es handelt sich bei ihnen um Strukturen, die sich selbst immer wieder neu erschaffen, indem sie die in ihnen ablaufenden Prozesse derart organisieren, dass hieraus jene Elemente hervorgehen, welche wiederum dazu nötig

sind, um ein weiteres Aufrechterhalten ihrer gesamten Prozessorganisation zu gewährleisten. Autopoetische Systeme organisieren dabei also „nicht nur ihre eigenen, internen Strukturen, sondern sie produzieren auch die *Elemente*, aus denen diese Strukturen gebildet werden. Die kritische Variable, die sie konstant halten, ist ihre Organisationsform. Die Elemente (z.B. die Zellen des menschlichen Körpers) sterben ab und werden neu gebildet. [...] was konstant bleibt, ist das abstrakte Muster der Prozesse, die dafür sorgen, dass die Elemente reproduziert und in eine bestimmte Relation zueinander gebracht werden, d.h. ihre *Organisation*“ (Simon, 2009, 32; Kursivierung i. O.).

Diese abstrakten Grundgedanken veranschaulichen die Autoren an dem Beispiel einer sich entwickelnden biologischen Zelle, ihrer Dynamik, Entstehung und Erhaltung (Maturana et al., 1984, 51ff). Zellen müssen die molekularen Bestandteile, mittels derer sie ihr Überleben sichern, selbst beschaffen, bzw. sie über Stoffwechselprozesse selber erzeugen. Dabei treten ihre Bestandteile derart in Interaktion miteinander, dass sich hieraus ein Netzwerk an rekursiven Prozessen bildet. Die Zelle versorgt sich selbst mit den von ihr benötigten Bausteinen und integriert diese in ihre Struktur, was sie in letzter Konsequenz wiederum dazu befähigt, diesen Kreislauf aufrecht erhalten zu können (vgl. Simon, 2009, 31f).

Von besonderem Interesse ist, dass die Membran der Zelle, also die von ihr gebildete und für ihr Überleben unverzichtbare Umgrenzung, nicht nur als stabiles, materielles Element betrachtet werden kann, sondern ihrerseits wiederum eingebettet ist in unterschiedlichste Veränderungsprozesse: „Doch diese Membran ist nicht das Produkt (das hergestellte Objekt) irgendeines getrennten, schöpferischen Prozesses (des Stoffwechsels), sondern es ist ein integraler Bestandteil des Prozesses. Der Rand des Prozesses (die Membran) wird durch die Dynamik (den Prozess) gebildet, den er/sie (der Rand/die Membran) begrenzt. Doch ohne diese Begrenzung könnte die Dynamik nicht stattfinden“ (ebd., 32). An diesem Beispiel wird ersichtlich, dass selbst die statisch anmutenden Elemente eines solchen Systems wiederum sowohl Ausgangspunkt wie auch Produkt unterschiedlichster ablaufender Veränderungsvorgänge sind, sodass die Differenzierung zwischen Statik und Dynamik letztendlich lediglich davon abhängen

scheint, welche Betrachtungsebene man gegenüber dem beobachteten System einnimmt.¹

Prinzip und Funktionsweise von autopoietischen Systemen werden verständlicher, wenn man sie mit einem Systemtypus vergleicht, den Luhmann als *allopöietisch* bezeichnet. Unter diese Kategorie fällt beispielsweise ein Automotor, dessen Einzelteile – genau wie dies bei der Autopoiesis der Fall ist – in Wechselwirkung treten. Nun ist es hier aber so, dass wenn dem Motor das Benzin ausgeht, oder verschiedene mechanische Bestandteile Schaden nehmen, das System als solches nicht in der Lage ist, für die eigene Bestandserhaltung zu sorgen. Hierfür muss ständig von außen nachgeholfen werden. Allopöietische Systeme sind also solche, die ihre Erzeugung und ihr Fortbestehen einer systemfremden Ursache verdanken. Darüber hinaus kann von ihnen gesagt werden, dass sie operativ offen agieren: „Das heißt, dass diese nicht nach der Maßgabe intern aufgebauter und fortentwickelter Bedingungen operieren, sondern dass sie ihr Verhältnis zur Umwelt nach einem strikten Input/Output-Schema regeln“ (Gensicke, 2008, 48). Das wohl bekannteste Beispiel eines derartigen allopöietischen Systems ist das von Förster entwickelte Modell der trivialen Maschine (vgl. Foerster 1997). Bei „Bedienung“ einer solchen ist im Allgemeinen bekannt, welches Ergebnis (Output) man bei einer bestimmten Anwendung (Input) zu erwarten hat, etwa einen schwarzen Kaffee bei Druck auf den diesbezüglichen Knopf einer Kaffeemaschine.

Mit Hinblick auf einen sich entwickelnden biologischen Organismus fällt jedoch auf, dass die sich in ihm abspielenden Prozesse zwar über die Zeit hinweg ähneln, sich jedoch niemals vollends gleichen. Es werden Entwicklungstendenzen sichtbar. Bei lebenden wie auch sozialen Systemen wird ersichtlich, dass sie trotz prinzipieller Aufrechterhaltung der in ihnen vonstattengehenden Prozesse einem steten Wandel unterliegen. Gerade im Falle des Lebendigen lassen sich universale Charakteristika aufzeigen, die man am besten durch den Begriff der Entwicklung beschreiben kann. Vor

¹ So erscheinen auf zellulärer Ebene die molekularen Teilchen als Elemente des Prozesses, wohingegen auf molekularer Ebene sichtbar wird, dass Moleküle selbst wiederum Voraussetzung und Produkt eines Prozesses sind. Betrachtet man den gesamten biologischen Organismus, so sind dagegen einzelne Organe bzw. die Zellen, aus denen sie sich zusammensetzen, die Basiselemente der sich vollziehenden Prozesse.

allem bei höherkomplexen Lebensformen lassen sich umfassende Veränderungen über deren Lebensspanne hinweg beobachten, beginnend beim zahlmäßigen Anwachsen von Körperzellen des sich entwickelnden Fötus, über das universale Phänomen des Alterns, bis hin zum Tod, der gleichzusetzen ist mit dem Ende des autopoietischen Systems. Spricht man also von der Aufrechterhaltung eines Systems, so meint dies nicht dessen ständige Reaktualisierung im Sinne einer Eins-zu-Eins-Kopie, sondern vielmehr das Bewahren eines inneren Gleichgewichts, das es dem Organismus über die Zeit hinweg und allen Veränderungen zum Trotz erlaubt, die in ihm stattfindenden Prozesse für weitere Prozesse anschlussfähig zu halten.

Weder biologische noch soziale Systeme sind dazu in der Lage, in vollständiger Unabhängigkeit von ihrer Umwelt zu existieren. Um das spezifische Verhältnis von System und Umwelt zu beschreiben, nämlich jenes der relativen Ab- und Unabhängigkeit, wurden die beiden Konzepte der *operationalen Geschlossenheit* und der *Umweltoffenheit* entwickelt. Operationale Geschlossenheit hat zur Folge, dass Veränderungen innerhalb eines Systems immer nur an Zustände und Operationen anschließen können, die bereits zuvor darin stattgefunden haben. Somit steht das System in ständiger unmittelbarer Abhängigkeit zu seiner eigenen Vergangenheit: „Lebende Systeme müssen als operativ geschlossene, und das heißt als autonome Systeme verstanden werden. Veränderungen im System können dem System also von außen nicht oktroyiert werden; nur das System selbst kann Veränderungen vornehmen, indem es auf Irritationen aus der Umwelt seiner eigenen Struktur gemäß reagiert“ (Gripp-Hagelstange, 1995, 56). Umweltoffenheit dagegen ist insofern charakteristisch für autopoietische Systeme, als dass sie eigene Schnittstellen etablieren, welche sie dazu in die Lage versetzen, Informationen aus ihrer Umwelt zu generieren und in einen Austausch mit ihr zu treten.

Luhmann zufolge ist das Vorhandensein eines „Innen“ und „Außen“ geradezu konstitutiv für die Existenz eines Systems. „Der Begriff der Umwelt darf nicht als eine Art Restkategorie mißverstanden werden. [...] Auch ist die Umwelt nicht nur für die ‚Erhaltung‘ des Systems, für Nachschub von Energie und Information bedeutsam. Für die Theorie selbstreferentieller Systeme ist die Umwelt vielmehr Voraussetzung der Identität des Systems, weil Identität nur durch Differenz möglich ist“ (Luhmann, 1984, 242f). Der hier angesprochene Punkt selbstreferentieller Identitätsstiftung ist vor allem

für soziale Systeme von großer Relevanz, da diese auf kommunikativem Wege ständig für sich festlegen müssen, wodurch sie sich von ihrer Umwelt abgrenzen. Und nur dadurch, dass es eine Umwelt gibt, kann sich ein soziales System von ihr abgrenzen und hierin seine Identität finden.

II.3 Autopoiesis im Bereich des Sozialen

Die Leitunterscheidung in seinem Konzept sozialer Systeme ist für Luhmann die Differenz zwischen System und Umwelt. Er verweist dabei nachdrücklich darauf, dass es sich bei der Betrachtungsperspektive von Systemen und deren jeweiligen Umwelten nur um eine unter vielen, nicht also um die einzig denkbare bzw. sinnvolle handelt.

„Als Ausgangspunkt jeder systemtheoretischen Analyse hat, darüber besteht heute wohl fachlicher Konsens, die *Differenz von System und Umwelt* zu dienen. Systeme sind nicht nur gelegentlich und nicht nur adaptiv, sie sind strukturell an ihrer Umwelt orientiert und könnten ohne Umwelt nicht bestehen. Sie konstituieren und sie erhalten sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz“ (Luhmann, 1984, 35).

Als ein soziales System wird dabei die Summe aller aufeinander abgestimmter und somit koordinierter kommunikativer Interaktionen zwischen Personen verstanden: „Die allgemeine Theorie autopoietischer Systeme verlangt eine genaue Angabe derjenigen Operation, die die Autopoiesis des Systems durchführt und damit ein System gegen seine Umwelt abgrenzt. Im Falle sozialer Systeme geschieht dies durch Kommunikation“ (Luhmann, 1997, 81). System und Umwelt sind in Bezug auf diese Leitdifferenz jedoch nicht als getrennte Entitäten zu betrachten. Vielmehr ist die Systemumwelt immer nur relativ in Bezug auf das System selber bestimmbar:

„Die Umwelt erhält ihre Einheit erst durch das System und nur relativ zum System. [...] Sie ist für jedes System eine andere, da jedes System nur sich selbst aus seiner Umwelt ausnimmt. [...] Das alles heißt jedoch nicht, daß die Umwelt vom System abhängt oder daß das System über seine Umwelt nach Belieben disponieren könnte. [...] Daher ist jedem System seine Umwelt als verwirrend komplexes Gefüge wechselseitiger System/Umweltbeziehungen gegeben, zugleich aber auch als eine

durch das eigene System selbst konstituierte Einheit, die eine nur selektive Beobachtung erfordert“ (Luhmann, 1984, 36f).²

Diese Anmerkungen lassen sich auf die eingangs dargelegten Veranschaulichungen zur konstruktivistischen Erkenntnistheorie rückbeziehen und verdeutlichen, wie eng Luhmanns epistemologische Auffassungen und seine Theorie sozialer Systeme ineinandergreifen. An dieser Stelle wird klar, wie die Konstruktion von Wirklichkeit – dieses Mal auf sozialer Ebene – erfolgt, denn auch Kommunikation reicht nicht an die Wurzeln der objektiven Realität heran. Diese muss ständig zum Gegenstand aktiver Auseinandersetzung sozialer Systeme gemacht werden, sodass auch in der Art und Weise, wie verschiedene soziale Systeme ihre jeweilige Umwelt wahrnehmen, beträchtliche Unterschiede bestehen. Dies betrifft nicht nur die Eigenart, wie etwa ganze betriebswirtschaftliche Organisationen ihre Umwelt auffassen, sondern bezieht sich auch darauf, wie intern ausdifferenzierte Einheiten innerhalb eines solchen Unternehmens ihre Umwelt – in diesem Falle das Gesamtunternehmen – wahrnehmen. Die betrachtungsspezifische Leitdifferenz zwischen System und Umwelt kann auf unterschiedlichen Ebenen angesetzt werden:

„Systemdifferenzierung ist nichts weiter als Wiederholung der Systembildung in Systemen. Innerhalb von Systemen kann es zur Ausdifferenzierung weiterer System/Umwelt-Differenzen kommen. Das Gesamtsystem gewinnt damit die Funktion einer ‚internen Umwelt‘ für die Teilsysteme, und zwar für jedes Teilsystem in je spezifischer Weise (Luhmann, 1984, 37).

Was nun als System und was als Subsystem gewertet wird ist letztendlich nur eine Frage der Perspektive. Betrachtet man einzelne betriebswirtschaftliche Organisationen, so sind diese als getrennte soziale Systeme aufzufassen, die jeweils ihre Umwelt füreinander bilden. Mit Fokus auf das gesamte System der Wirtschaft nehmen Organisationen wiederum nur den Status einzelner miteinander in Interaktion stehender

² Zu weiteren Ausführungen seines Verständnisses von Systemdifferenzierung und seiner Auffassung der Begrifflichkeiten von Einheit und Vielheit s. Luhmann (2005, 235-285).

Subsysteme ein. Den größtmöglichen Horizont bildet dabei für Luhmann die Gesellschaft, die er als Summe aller aufeinander bezogenen Kommunikationen versteht.

II.4 Luhmanns Verständnis von der Abgrenzung sozialer Systeme

Aus rein analytischer Perspektive kann nicht bestimmt werden, ob die Grenze zwischen System und Umwelt zu ersterem oder letzterer gehört. Bezieht man sich aber auf die Annahme, dass Systeme immer eine niedrigere Komplexität aufweisen als ihre Umwelt (vgl. Luhmann, 1999, 175) und somit darauf angewiesen sind, dieses Komplexitätsgefälle selbst derart handzuhaben, dass ein Überleben in dieser Umwelt möglich wird, muss davon ausgegangen werden, dass soziale Systeme ihre Grenzen selbst bestimmen, bilden und aufrecht erhalten: „Es handelt sich dann vom System aus gesehen um ‚self-generated boundaries‘, um Membranen, Häute, Mauern und Tore, Grenzposten, Kontaktstellen. Neben der Konstitution von systemeigenen Elementen ist demnach die Bestimmung von Grenzen das wichtigste Erfordernis der Ausdifferenzierung von Systemen. Grenzen können als hinreichend bestimmt gelten, wenn offen bleibende Probleme des Grenzverlaufs oder der Zuordnung von Ereignissen nach innen und außen mit systemeigenen Mitteln behandelt werden können“ (Luhmann, 1984, 53f).

Die Unterscheidung eines Systems von seiner Umwelt hat weitreichende Konsequenzen für dessen wissenschaftliche Analyse. Die von autopoietischen Systemen aufgebaute Grenze wirkt sich auch auf die prinzipiellen Möglichkeiten einer Interaktion mit ihnen bzw. ihrer Manipulation aus. Sowohl gezielte Veränderbarkeit wie auch Prognostizierbarkeit der Prozesse innerhalb autopoietischer Systemen ist aus einer Außenperspektive erheblich erschwert: „Die Trennlinie von System und Umwelt kann nicht als Isolierung und Zusammenfassung der ‚wichtigsten‘ Ursachen im System begriffen werden, sie zerschneidet vielmehr Kausalzusammenhänge [...]“ (ebd., 40). Genauso, wie man gemäß Försters Theorie nicht-trivialer Maschinen nicht vorhersehen kann, was etwa passiert, wenn man einen Hund zweimal hintereinander schlägt – beim ersten Mal mag er dabei durchaus anders reagieren als beim zweiten Mal –, kann man auch bei einem sozialen Gebilde, wie etwa einer Organisation, unmöglich vorhersagen,

wie es auf die erneute Exposition eines gleichartigen „Stimulus“ bzw. eines externen Schocks reagieren wird, da bereits beim ersten Male systeminterne Prozesse ins Laufen gekommen sein werden, die zukünftige Reaktionen nachhaltig beeinflussen. Es werden wahrscheinlich bereits nach einmaliger Irritation durch die Umwelt Strategien entwickelt, um derartige äußere Einflüsse in Zukunft besser handhaben zu können.

Dass soziale Systeme tatsächlich scharfe Grenzen gegenüber ihrer Umwelt etablieren, steht für Luhmann außer Frage. Tatsächlich ist es so, dass sich soziale Systeme gar nicht überschneiden können. Man kann darüber hinaus auch nicht von einem „Zwischen“ sprechen, da dieses lediglich die Grenzen von Systemen markiert, auf denen man nicht verharren, sondern maximal zwischen ihnen oszillieren kann (Luhmann, 1996, 8). Eine andere Frage ist jedoch, ob diese Grenzen auch für externe BeobachterInnen immer klar zu erkennen sind: „Für einen (wissenschaftlichen) Beobachter mag dann immer noch analytisch unklar bleiben, wie die Grenzen verlaufen, aber das rechtfertigt es nicht, die Abgrenzung von Systemen als eine allein analytische Bestimmung anzusehen [...]“ (Luhmann, 1984, 53f). Diese Aussage Luhmanns darf jedoch nicht zu dem ontologischen Fehlschluss verführen, dass die Identität sozialer Systeme diesen quasi in ihr Wesen eingeschrieben ist. Denn vielmehr ist es so, „daß Einheit nur durch eine relationierende Operation zustandekommen kann; daß sie also zustandegebracht werden muß und nicht als Individuum, als Substanz, als Idee der eigenen Operation immer im Voraus schon da ist“ (ebd., 58).

II.5 Kommunikation

Wie oben bereits erläutert wurde, konstituieren sich soziale Systeme einzig und allein aus Kommunikationen, weshalb eine kurze Skizzierung von Luhmanns Kommunikationsmodell an dieser Stelle unerlässlich ist. Er grenzt sich scharf von der Vorstellung ab, es handle sich bei Kommunikation um eine Art „Datenübertragungsprozess“ im Sinne eines Computermodells. In diesem wird davon ausgegangen, dass Daten von einem Sender zu einem Empfänger geschickt werden und bei diesem in genau der Form ankommen, wie es vom Sender zuvor intendiert worden ist. Für Luhmann gestaltet sich dieser Vorgang dagegen wesentlich komplexer. Damit eine solche erfolgreich zustande kommen kann, sind drei Arten von Selektionen erforderlich, nämlich die einer Information, jene einer Mitteilung und die des

Vorliegens einer kommunikativen Intention: „Die erste Bezeichnung meint die Selektivität der Information selbst, die zweite die Selektion ihrer Mitteilung, die dritte die Erfolgserwartung, die Erwartung einer Annahmeselektion“ (Luhmann, 1984, 196). Der Sender – von Luhmann „Alter“, der Andere, genannt – entscheidet sich in einem ersten Schritt für das Aufgreifen einer unter vielen Informationen, die ihm zur Verfügung stehen (1. Selektion). In einem nächsten Schritt muss er sich dafür entscheiden, in welche sprachliche Form er die ausgewählte Information bringt (2. Selektion). Die Durchführung des nächsten Schrittes liegt nun nicht mehr beim Sender, sondern beim Rezipienten der Mitteilung, „Ego“.

Es ist sehr wichtig darauf hinzuweisen, dass das „Verstehen“ einer Mitteilung *nicht* nur unmittelbar dann vorliegt, wenn diese in der vom Sender intendierten Weise aufgefasst wird. Ausschlaggebend ist in Schritt drei nur, ob Ego erkennt, dass die Äußerung von Alter einen kommunikativen Charakter hat. „Missverständnisse“ gemäß der alltäglichen Auslegung dieses Begriffs sind somit kein Grund für das Scheitern einer Kommunikation und stellen hierfür kein Disqualifikationskriterium dar. Von Bedeutung ist letztendlich nur, ob der Kommunikationscharakter einer Mitteilung von Seiten des Empfängers „verstanden“ wurde, unabhängig davon, wie sehr man nun aneinander vorbeigeredet haben mag. Und ob eine intendierte Mitteilung in der gewünschten Form beim Rezipienten angekommen ist, merkt man als Sender letztlich nur an dessen Reaktion.

Kommunikation ist laut Luhmann also in erster Linie eine Aufeinanderfolge verschiedener Selektionsprozesse: „Geht man vom Sinnbegriff aus, ist als erstes klar, daß Kommunikation immer ein selektives Geschehen ist. Sinn läßt keine andere Wahl als zu wählen. Kommunikation greift aus dem je aktuellen Verweisungshorizont, den sie selbst erst konstituiert, etwas heraus und läßt anderes beiseite“ (Luhmann, 1984, 194). Die Konsequenz des hier beschriebenen kommunikativen Selektionsprozesses kann man am besten mit dem Begriff der „Verkürzung“ beschreiben: Aus einer enormen Anzahl an möglichen Kommunikationsweisen müssen immer einige wenige ausgewählt werden. Niemals kann dabei der tatsächlichen Komplexität der Welt Rechnung getragen werden. Die Regeln, nach denen Kommunikationen selektiert werden, laufen dabei jedoch in den allermeisten Fällen unbewusst im Hintergrund mit und werden nicht expliziert, sodass dabei Prämissen, Annahmen, sogar ganze

Weltbilder im Hintergrund mitschwingen, ohne dass sich die Beteiligten dessen bewusst werden. Treffen jedoch soziale Systeme aufeinander, so werden diese Diskrepanzen manifest, indem man sich im wahrsten Sinne des Wortes gegenseitig „nicht versteht“, was einen kaum zu überbrückenden kommunikativen Bruch zwischen sozialen Systemen zur Folge hat.

II.6 Sinn

Sinn ist für Luhmann *das* Universalmedium, in dem sowohl soziale wie auch psychische Systeme kommunizieren.³ Alles, was gesagt wird, wird unter Bezug auf Sinn gesagt, sodass soziale Systeme sozusagen unter „Sinnzwang“ stehen, dessen sie sich nicht entledigen können. Als Medium hat Sinn gemäß Luhmann die grundsätzliche Funktion, Komplexität bzw. Kontingenz zu reduzieren und somit die schier unbegrenzten Möglichkeiten an Weltteilhabe zu verringern (Kiss, 1986, 10). Die ontologische Konsequenz ist, dass Sinn nicht den „Dingen an sich“ zukommt, sondern vom Menschen selbst hervorgebracht wird, um mit der Welt umgehen zu können:

„Akzeptiert man diese Theoriedisposition, kann man nicht von einer vorhandenen Welt ausgehen, die aus Dingen, Substanzen, Ideen besteht, und auch nicht mit dem Weltbegriff deren Gesamtheit (*universitas rerum*) bezeichnen. Für Sinnsysteme ist die Welt kein Riesenmechanismus, der Zustände aus Zuständen produziert und dadurch die Systeme selbst determiniert. Sondern die Welt ist ein unermessliches Potential für Überraschungen, ist virtuelle Information, die aber Systeme benötigt, um Information zu erzeugen, oder genauer: um ausgewählten Irritationen den Sinn von Information zu geben“ (Luhmann, 1997, 46).

Trotzdem das Universalmedium „Sinn“ die Möglichkeiten von Teilhabe an der Welt grundlegend einschränkt, ermöglicht es auf der anderen Seite dadurch erst die Konstitution unterschiedliche *Sinnentwürfe*, ein gigantisches Spektrum an Möglichkeiten, die innerhalb eines sinnvollen Rahmens kommuniziert oder nicht

³ Zum Begriff des Mediums bei Luhmann s. Krause (1996, 132).

kommuniziert werden können. Dabei ist die Unterscheidung von Potentialität und Aktualität von großer Bedeutung: Tatsächlich verwirklichte Sinnentscheidungen werden „aktualisiert“, alles nicht Gesagte dagegen verbleibt im Bereich des Möglichen, also potentiell sagbar. Gemäß Luhmanns differenztheoretischem Ansatz führt jede Form von Entscheidung *für* eine spezifische Aktualisierung von Kommunikation – und somit *gegen* eine andere – ihr Gegenteil zwangsläufig immer mit sich. Im Gesagten wird somit das nicht Gesagte (also das, wofür man sich ebenfalls hätte entscheiden können, es aber nicht getan hat) immer impliziert und mitgeführt: „Jede Unterscheidung repräsentiert dann Welt, indem ihre andere Seite das mitführt, was im Moment nicht bezeichnet wird“ (Luhmann, 1997, 57). An dieser Stelle muss noch einmal hervorgehoben werden, dass die Möglichkeit, sich nicht zu entscheiden nicht gegeben ist. Es besteht die unmittelbare Notwendigkeit, sich für eine von den gegebenen Alternativen zu entscheiden, womit eine Nicht-Entscheidung ausgeschlossen ist: „Sinn [ist] Selektionszwang. Wir haben einen Verweisungsüberschuss, wir müssen wissen, was wir damit anfangen, das heißt, was wir unter Ausschluss anderer Möglichkeiten als nächstes tun“ (Luhmann, 2002a, 236f).

Bedenkt man die Konsequenzen von Luhmanns Sinnkonzept, so ergibt dies weitreichende Folgen für die Entstehung autopoietischer Systeme. Wie dargelegt wurde, ist Sinn die fundamentalste Art und Weise, wie Menschen aus dem sie umgebenden Chaos der Welt Ordnung generieren bzw. Kontingenz bewältigen. Um überhaupt sozial sein zu können, sind Menschen zwangsläufig darauf verwiesen, ihre psychischen und sozialen Aktivitäten in eine sinnvolle Form zu gießen. Das Medium des Sinns ermöglicht aber nun wiederum eine nahezu unbegrenzte Zahl an konkreten Aktualisierungsformen von Kommunikation: „[...] die Sinnwelt ist eine vollständige Welt, die das, was sie ausschließt, nur in sich ausschließen kann. Auch ‚Unsinn‘ kann daher nur im Medium Sinn, nur als Form von Sinn gedacht und kommuniziert werden“ (Luhmann, 1997, 49f).

Dies führt nun dazu, dass bei der Begegnung sozialer Systeme wortwörtlich „verschiedene Welten“ aufeinander prallen, sofern Kommunikation zwischen ihnen erfolgt. Denn in unterschiedlichen sozialen Systemen werden unterschiedliche Selektionen vorgenommen, einfach aufgrund der Notwendigkeit, sich für eine von vielen verschiedenen Varianten entscheiden zu müssen. Die jeweils getroffenen

Selektionen fallen jedoch von System zu System unterschiedlich aus. Darüber hinaus ist es so, dass jedes System jenen Selektionen Rechenschaft tragen muss, die es bereits in seiner Vergangenheit vorgenommen hat, da ein Ausbruch aus dem Rad der Anschlusskommunikation schlichtweg unmöglich ist. Somit finden wir im Zwang zu sinnvoller Kommunikation eine zentrale Begründung dafür, wie autopoietische Systeme im sozialen Kontext entstehen und warum es nicht möglich ist, ihre selbst auferlegten Grenzen auf ein anderes System hin zu transzendieren.

II.7 Doppelte Kontingenz

Luhmanns Konzeption der doppelten Kontingenz verweist direkt auf einen der wichtigsten Aspekte, warum es überhaupt zur Bildung sozialer Systeme kommt. Aus der nahezu unbegrenzten Anzahl sozialer Interaktionsweisen, die jederzeit potentiell getätigt werden können, müssen einige wenige ausgewählt werden, die tatsächlich eine Aktualisierung erfahren. Verlässt man den Bereich der Alltagserfahrung und versetzt sich in eine Situation, in der nichts kommunikativ geregelt und somit prinzipiell alles möglich ist, so ist es laut Luhmann ausgesprochen unwahrscheinlich, dass unter derartigen Bedingungen Kommunikation überhaupt einen Anfang nehmen wird:

„Wie soll jemand auf die Idee kommen, einen anderen, dessen Verhalten ja gefährlich sein kann oder auch komisch, nicht nur schlicht wahrzunehmen, sondern es im Hinblick auf die Unterscheidung von Mitteilung und Information zu beobachten? Wie soll der andere erwarten und sich darauf einstellen können, daß er so beobachtet wird? Und wie soll jemand sich ermutigt fühlen, eine Mitteilung (und welche?) zu wagen, wenn gerade das Verstehen des Sinnes der Mitteilung den Verstehenden befähigt, sie abzulehnen? Geht man von dem aus, was für die beteiligten psychischen Systeme wahrscheinlich ist, ist also kaum verständlich zu machen, daß es überhaupt zu Kommunikation kommt“ (Luhmann, 1997, 191).

Trotzdem das Zustandekommen von sozialen Systemen *ex nihilo* vor diesem Hintergrund als äußerst unwahrscheinlich erscheint, ist die Zusammensprache von Individuen ein unentbehrlicher Bestandteil der menschlichen Existenz. Sobald sich aber entgegen jeder Wahrscheinlichkeit tatsächlich ein soziales System ausgeformt hat, sich ein geteilter sinnvoller Verweisungshorizont etabliert hat, ist man genau aus diesem

Grund sehr bestrebt, diesen Zustand aufrecht zu erhalten. Somit ist mit Luhmann festzustellen, dass sich soziale Systeme (im Urzustand der Nicht-Kommunikation!) zwar äußerst schwer bilden, sie sich aber in weiterer Folge aus reiner Notwendigkeit für menschliche Absprache als verhältnismäßig stabil erweisen.

III Organisationstheorie vor systemtheoretischem Hintergrund

III.1 Zum Begriff der Organisation bei Luhmann

Das Verständnis von Organisationen bei Luhmann hat über die Zeit hinweg hinsichtlich des Stellenwerts verschiedener Schlüsselbegriffe einen Wandel erfahren. Dabei handelt es sich jedoch nicht um grundsätzliche konzeptionelle Veränderungen, welche zentrale frühere Gedanken vor dem Hintergrund seines Spätwerks als obsolet erscheinen lassen. Viel eher integriert er seine anfänglichen Erkenntnisse in einen umfassenderen Kontext, differenziert sie weiter aus und passt sie in die Mitte der 80er Jahre vorgestellte Theorie autopoietischer sozialer Systeme ein. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle zwecks eines besseren Verständnisses der Luhmann'schen Organisationskonzeption zunächst Gedanken aus seinem Frühwerk vorgestellt, um sie anschließend seinen späteren Überlegungen gegenüberzustellen.

In *Funktionen und Folgen formaler Organisation* stellen Mitgliedschaft und wechselseitige Erwartungen die entscheidenden Differenzierungskriterien zwischen dem, was Luhmann als „formale Organisation“ bezeichnet und anderen Formen sozialer Systeme dar. Dabei „[...] soll unter Formalität die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Systemstruktur verstanden werden, die formal ist, weil sie die Identität eines Systems gegenüber wechselnden Personen und Orientierungsinhalten sichert“ (Luhmann, 1976, 29). Mit dieser Position greift er einen bereits in der früheren Organisationstheorie festgestellten Aspekt auf, wonach Organisationen explizierte Erwartungszuschreibungen an ihre Mitglieder zugrunde liegen, welche von diesen ungeachtet ihrer konkreten Person zu erfüllen sind. Organisationen besetzen Positionen gemäß festgelegter Stellenbeschreibungen, welche *in toto* derart angelegt sind, dass eine arbeitsteilige Verfolgung der organisationsspezifischen Zielsetzungen effizient bewerkstelligt werden kann und mittels derer sichergestellt werden soll, dass auch bei Neubesetzung einer Position die Verfolgung der Organisationszwecke nicht beeinträchtigt wird. Damit diesen Zwecken möglichst reibungslos nachgegangen werden kann, sind die Mitglieder der Organisation dazu angehalten, die formal an sie

herangetragenen Erwartungen zu erfüllen, wobei deren Einhaltung als notwendig für den weiteren Bestand der Mitgliedschaft angesehen wird: „Für alle formal organisierten Systeme ist charakteristisch, daß ihre Mitglieder gewissen ausdrücklich herausgehobenen Erwartungen die Anerkennung nicht verweigern können, ohne ihre Mitgliedschaft zu riskieren“ (Luhmann, 1976, 36).

In seinem früheren Werk definiert Luhmann also Organisationen vor dem Hintergrund von Mitgliedschaft. Ihren formalen Charakter erwirbt eine Organisation dadurch, dass sie sich in Form von festgelegten Erwartungen gegenüber ihren Mitgliedern von ihrer Umwelt abgrenzt. Dieser an potentielle Mitglieder herangetragene Erwartungskomplex gilt dabei als Aussonderungskriterium von MitarbeiterInnen für Organisationen: „Wir wollen eine Erwartung daher als formalisiert bezeichnen, wenn sie in einem sozialen System durch diese Mitgliedschaftsregel gedeckt ist, d.h. wenn erkennbar Konsens darüber besteht, daß die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist“ (Luhmann, 1976, 38). Den zentralen Stellenwert von Erwartungen für Organisationen argumentiert Luhmann mit allgemein gültigen Feststellungen hinsichtlich des Bestehens und der Dynamik sozialer Gruppen. Wechselseitige Verhaltenserwartungen bilden eine universale Voraussetzung für menschliches Zusammenleben. Wenn Menschen ihren Unwillen zu erkennen geben, die an sie gerichteten Erwartungen zu erfüllen, gibt es – zumindest in weniger formal organisierten sozialen Systemen – die zwei Alternativen, entweder die bestehenden Erwartungen zu modifizieren, oder den Fortbestand der Beziehung abubrechen (Luhmann, 1976, 34). In Organisationen, deren Kennzeichen eben die formalisierte Festschreibung von Erwartungen ist, besteht dagegen die Möglichkeit, gegenseitige Erwartungen neu auszuhandeln, nicht oder nur in geringerem Ausmaß. Somit erfolgt in formalisierten Organisationen eine strikte und bewusste Bildung von expliziten Erwartungen an die jeweiligen Mitgliedschaftsrollen, was unter anderem in „sichtbaren Einführungs- und Entziehungshandlungen“ zum Ausdruck kommt (Luhmann, 1976, 35).

Auch in seinem späteren Werk misst Luhmann dem Begriff der Erwartung einen herausragenden Stellenwert bei, zieht ihn jedoch nicht mehr in diesem Ausmaß als Definiers von Organisationen heran. In den Mittelpunkt der späteren Konzeption von Organisationen rückt der Entscheidungsbegriff und die Ansicht, dass Entscheidungen –

als spezielle Subkategorie von Kommunikation – die einzigen Bestandteile dieser Art sozialer Systeme darstellen. Organisationen bestehen wie auch die anderen Arten sozialer Systeme, also Interaktion und Gesellschaft, aus Kommunikationen. Wie oben bereits dargelegt, bestimmt Luhmann als konstitutives Element von Organisationen aber eine spezielle Form von Kommunikation, nämlich die Kommunikation von Entscheidungen. Diese Entscheidungen im Sinne einer Subkategorie von Kommunikation dürfen in organisationalem Kontext jedoch nicht als individuelle Wahlakte, als Operationen psychischer Systeme verstanden werden. Vielmehr sind sie ein sozialer Vorgang (vgl. Günther, 2004, 12). Mit dieser theoretischen Neuorientierung rückt auch die zuvor exponierte Rolle der Mitgliedschaft gegenüber der Bedeutung des Entscheidungsbegriffs etwas in den Hintergrund und steht nun auf einer Ebene mit anderen strukturkonstitutiven Merkmalen von Organisationen, welche Luhmann als Entscheidungsprämissen bezeichnet.

In Form einer knappen Definition bestimmt Luhmann Organisationen also nun als „Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen“ (Luhmann, 1988, 166). Diese Formulierung, dass nämlich Organisationen nicht nur aus Entscheidungen bestehen, sondern aus diesen auch weitere Entscheidungen hervorbringen, welche in Folge wiederum als Basis für zukünftige Entscheidungsprozesse herangezogen werden, illustriert den Einzug des Autopoiesis-Konzepts in die Luhmann'sche Organisationstheorie. Trotz sogenannter „autopoietischer Wende“ und ihrer theoretischen Implikationen hält Luhmann jedoch weiterhin an der zentralen Bedeutung von Mitgliedschaft fest, vor allem hinsichtlich ihrer Funktion für die Abgrenzung von Organisationen gegenüber ihrer Umwelt: „Es gibt daher Systeme, und sie haben als ‚formale Organisation‘ in der modernen Gesellschaft eine nichtwegdenkbare Bedeutung gewonnen, die ihre Grenzen primär über Mitgliedschaftsrollen und Zulassung zur Mitgliedschaft regulieren und Themen als etwas behandeln, was den Mitgliedern des Systems auf Grund der Mitgliedschaft zugemutet werden kann“ (Luhmann, 1984, 268f).

Trotzdem Organisationen dieser Definition zu Folge ihre autopoietische Geschlossenheit einzig und allein durch Entscheidungen aufrecht erhalten, gibt es über sie hinaus eine Vielzahl anderer Kommunikationen, die parallel zu ihnen stattfinden und sich zum Teil auf sie beziehen: „Schließlich bleibt festzuhalten, dass zwar die

Autopoiesis eines Organisationssystems nur durch Kommunikation von Entscheidungen zustande kommt, dass es aber, wie bereits gesagt, in jeder Organisation auch eine Fülle von darauf bezogenen anderen Kommunikationen gibt [...]“ (Luhmann, 2000, 69).

III.2 Die Funktion von Organisationen

Bisher wurde darauf eingegangen, welche Charakteristika Organisationen auszeichnen, welche Bestandteile als Momente ihrer Definition herangezogen werden können und wodurch sie sich in weiterer Folge von anderen Arten sozialer Systeme unterscheiden. Worin liegt aber die konkrete Funktion dieser speziellen Form sozialer Systeme, womit beschäftigen sie sich und weshalb erweisen sich gerade Organisationen für die ihnen eigentümliche Art der Beschäftigung als besonders vorteilhaft? Vor dem Hintergrund von Luhmanns stets funktionalistischer Perspektive stellt sich also die Frage danach, auf welche Art von Problemen Organisationen bezogen sind, welche Leistungen sie zur Lösung dieser Probleme bereitstellen und warum gerade sie zu ihrer Bearbeitung prädestiniert sind. Grundsätzlich ist das Spektrum an konkreten Tätigkeitsfeldern und Aufgabenbereichen, welche von den unterschiedlichsten Organisationen übernommen werden, schier gigantisch. Es reicht von der Leitung kleiner Sportverbände über die Führung von religiösen Glaubensgemeinschaften, der administrativen Bewältigung staatlicher sowie privatwirtschaftlicher Institutionen, bis hin zu den sogenannten „totalen“ Organisationen, welche sämtliche Leistungen für die in sie eingebundenen Personen erbringen, welche normalerweise durch die Gesamtgesellschaft zur Verfügung gestellt werden würden. Die spezifischen Aufgabenbereiche und Zwecksetzungen von Organisationen unterscheiden sich somit voneinander in vielerlei Hinsicht, sodass es unter dieser Voraussetzung schwierig erscheinen mag, diese auf einen gemeinsamen theoretischen Nenner zu bringen.

Mit Hinblick auf diese Problematik erscheint es als zweckdienlich auf einen sozialen Umstand zu verweisen, welcher allen modernen Gesellschaften inhärent ist, nämlich jenen der Komplexität bzw. Kontingenz. Einige AutorInnen betrachten Komplexität sogar als den zentralen Schlüsselbegriff zum Verständnis der Theorie sozialer Systeme bei Luhmann (vgl. Martens et al., 2006, 427). Vor diesem Hintergrund erscheint sie als *das* Kardinalproblem, dem alle sozialen Systeme, im speziellen auch Organisationen, ausgesetzt sind: „Das ist, so seltsam es vielleicht klingt, die aus Komplexität und

Kontingenz quellende *Überfülle der Möglichkeiten*. Er (Luhmann; Anm. d. A.) betrachtet alles Soziale unter der Frage: Was ist sein Beitrag zur Produktion und Eindämmung von Kontingenz und Komplexität?“ (ebd.; Kursivierung i. O.).

Eine Definition des Begriffes der Komplexität vor systemtheoretischem Hintergrund finden wir unter anderem bei Baecker: „Von der Komplexität eines Systems spricht man, wenn es eine große Anzahl von Elementen aufweist, die in einer großen Zahl von Bindungen zueinander stehen können, die verschiedenartig sind und deren Zahl und Verschiedenartigkeit zeitlichen Schwankungen unterworfen sind“ (Baecker, 1999, 28). Aus dieser Definition ergibt sich, dass es vielfältigste qualitativ und quantitativ unterschiedene Arten von Relationen zwischen den Elementen eines Systems geben kann, und umso mehr, je größer deren Anzahl ist. Aufgrund der überquellenden Fülle von Möglichkeiten einer konkreten Realisierung von Art und Anzahl der Relationen zwischen diesen Elementen ergibt sich für ein System die Notwendigkeit, nur eine einzige unter vielen Alternativen auszuwählen und somit festzulegen, welche der Elemente in welchem Form miteinander verknüpft werden sollen. Welche der Alternativen gewählt wird, ist dabei jedoch kontingent, also immer auch anders möglich bzw. nicht von vornherein determiniert. Trotz einer Vielzahl an Realisierungsmöglichkeiten ist die Anzahl an Alternativen durch vorhergehende Zustände des Systems jedoch stets beschränkt: „Systemkomplexität ergibt sich in selbstreferentiellen Systemen daraus, dass die Operationen des Systems auf andere Operationen innerhalb des Systems Bezug nehmen – aber eben nicht auf alle“ (Willke, 2005, 306).

In Bezug auf Organisationen erfolgt aus dem Umstand ständiger Exponiertheit gegenüber dieser Überfülle an Möglichkeiten ein ständiger Zwang, eine unter vielen zur Verfügung stehenden Alternativen auszuwählen und zu realisieren. Anders ausgedrückt kann man auch sagen, dass der stetige Entscheidungsdruck in einer Organisation eben daraus resultiert, dass sie unter der Prämisse von Kontingenz stets unterdeterminiert ist, also klare Richtlinien genau dort schaffen muss, wo sie eigentlich nicht vorliegen: „Sie transformiert ständig Unbestimmtes in Bestimmtes, Kontingentes in Festgelegtes und dies angesichts einer immer unsicheren Zukunft“ (vgl. Günther, 2004, 12). Vor dem Hintergrund einer arbeits- und funktionsteilig aufgebauten Gesellschaft sehen sich somit alle Organisationen mit der Aufgabe konfrontiert, Probleme sozusagen kleinzuarbeiten

(vgl. Martens et al., 2006, 430), oder ausgedrückt in Luhmanns Worten, zu „respezifizieren“ (Luhmann, 2002b, 158). Darüber hinaus muss für das erfolgreiche Bestehen einer Organisation stets dafür gesorgt werden, dass die aus Komplexität und Kontingenz resultierenden Unsicherheiten, also welche Zwecke aus welchem Grund mit welchen Mitteln und auf welche Weise verfolgt werden sollen, möglichst gering gehalten werden, damit diese Fragen nicht zu einer aus Ungewissheit resultierenden Lähmung der Organisation führen. Aus diesem Aspekt der ständigen Exponiertheit gegenüber Komplexität resultiert der zentrale Stellenwert von Entscheidungen für Luhmanns Organisationstheorie.

III.3 Die Struktur von Organisationen

Mehrfach war nun bereits die Rede davon, dass sich Organisationen aus Entscheidungen – und nur aus diesen – konstituieren. Diese Einschränkung wirft die Frage auf, ob Luhmann hierdurch zu Gunsten einer prägnanten Definition nicht auf wesentliche Aspekte organisationaler Realität verzichtet, welche in anderen Organisationstheorien hervorgehoben werden. Wie werden unter systemtheoretischen Gesichtspunkten Sachverhalte, die etwa unter den Begriffen von Aufbau- und Ablauf-, formaler und informeller Organisation geführt werden, behandelt? Welchen Stellenwert nehmen hierbei Unternehmensziele, Hierarchien und Methoden administrativer Verfahrensweisen ein? Luhmann stellt fest,

„dass Organisationen entstehen und sich reproduzieren, wenn es zur *Kommunikation von Entscheidungen* kommt und das System auf dieser Operationsbasis *operativ geschlossen* wird. Alles andere - Ziele, Hierarchien, Rationalitätschancen, weisungsgebundene Mitglieder, oder was sonst als Kriterium von Organisation angesehen worden ist – ist demgegenüber sekundär und kann als Resultat der Entscheidungsoperationen des Systems angesehen werden“ (Luhmann, 2000, 63).

Entscheidungen gehen unter dieser Perspektive also vielen derjenigen Merkmale voraus, welche in anderen Organisationstheorien als Kernelemente von Organisationen herausgegriffen werden. Von zentralem Stellenwert ist dabei der Begriff der Organisationsstruktur, welcher bei Luhmann Hand in Hand geht mit seiner Konzeption

von Entscheidungsprämissen. Kerngedanke hierbei ist, dass unabhängig davon, ob man es in einer Organisation mit Sachverhalten wie Hierarchie, Personal, Kommunikation oder verschiedenen administrativen Prozedere zu tun hat, diesen immer Entscheidungen vorausgehen. Diese Entscheidungen erfolgen aber nicht aus dem Nichts, sondern werden ihrerseits wiederum nahegelegt durch ihnen vorausgehende Entscheidungen, über deren Gültigkeit nach ihrer Festlegung nicht mehr – außer im Rahmen von Reformen – diskutiert wird: „Fruchtbar wird der Begriff erst durch eine nochmalige (und zugleich paradoxe) Einschränkung: Es gibt Entscheidungen, die Entscheidungsprämissen für eine noch unbestimmte Vielzahl anderer Entscheidungen festlegen“ (Luhmann, 2000, 223). Auch Entscheidungsprämissen sind ihrerseits also nicht unentschieden, denn auch zu ihrer Festlegung ist es notwendig, sich für sie zu entscheiden.

Wenn aber selbst Entscheidungsprämissen wiederum entschieden werden müssen und dabei der Anschein naheliegt, man hätte es hierbei mit einer Art *infinitem Regress* an Entscheidungen zu tun, worin liegt dann ihr Sinn, und vielmehr, ihre Rechtfertigung? Die Vorstellung eines infiniten Entscheidungsregresses in diesem Kontext verdeutlicht sehr gut die bereits oben beschriebene Grundproblematik, derer sich jede Art von Organisation ausgesetzt sieht. In der Erkenntnistheorie wird der infinite Regress (neben dogmatischem Abbruch und Zirkelschluss) schon seit langem als wesentliches, jedoch auch unumgängliches Problem dafür angesehen, zu unwiderlegbarem und sicherem Wissen zu gelangen. Denn für jede Festlegung kann nach ihrem Grund gefragt werden, der jedoch wiederum nach einer Festlegung und Begründung verlangt. Wird nun in Organisationen für jede noch so kleine Entscheidung nach ihrem Grund gefragt, resultiert dies zwangsläufig in Chaos, Orientierungslosigkeit und einem vollständigen Stillstand des Alltagsgeschäfts. Somit erscheint es nicht nur als sinnvoll, sondern darüber hinaus sogar als notwendig, ein Regelwerk im Zuge eines einmaligen Aktes aufzustellen, dem man sich im weiteren Verlauf unhinterfragt verpflichtet: „Mit ‚Prämisse‘ soll gesagt sein, dass es sich um Voraussetzungen handelt, die bei ihrer Verwendung nicht mehr geprüft werden“ (Luhmann, 2000, 222). Darüber hinaus sieht Luhmann in Entscheidungsprämissen die für alle autopoietischen Systeme inhärente Eigenschaft, erst durch eine Reduktion von Komplexität gegenüber der Systemumwelt wiederum die Möglichkeit für systeminterne, also sekundäre Komplexität, zu schaffen

(Luhmann, 2000, 222). Operative Schließung ist auch im Falle von Organisationen erst die Bedingung der Möglichkeit von interner Komplexität.

Hierbei ist zu beachten, dass zwischen Entscheidungsprämissen und den durch sie nahegelegten faktischen Entscheidungen weder ein logisches noch ein ursächliches Verhältnis besteht: „Weder kann die Entscheidung aus ihren Prämissen deduziert werden; noch sind die Prämissen die Ursachen der Entscheidung, sodass das System durch Festlegung von Prämissen kausal geschlossen werden könnte“ (Luhmann, 2000, 223). Ein Regelwerk zu Verfassen, dass tatsächlich eine eindeutige logische Deduktion ermöglichen würde, wäre einerseits viel zu aufwändig und andererseits im Alltag schlichtweg nicht umsetzbar. Somit gibt es auch nach der Einführung von Entscheidungsprämissen beträchtliche Spielräume hinsichtlich ihrer Interpretation und Realisierung in Form konkreter Entscheidungen. Die Grauzone innerhalb derer man sich nun ständig bewegt und das lose Verhältnis, welches zwischen Entscheidungsprämissen und Entscheidungen besteht, wird am ehesten durch die Bezeichnung als „lockere Kopplung“ wiedergegeben (Luhmann, 2000, 223).⁴

III.4 Autopoiesis in Organisationen

Die im letzten Kapitel dargestellten Grundlagen zur Autopoiesis sozialer Systeme lassen sich in analoger Weise auf das Funktionsprinzip von Organisationen übertragen. In *Organisation und Entscheidung* fasst Luhmann wesentliche Bestandteile seiner allgemeinen Theorie sozialer Systeme zusammen, welche er in weiterer Folge auf den Bereich von Organisationen überträgt (Luhmann, 2000, 45–54). Nicht nur die Organisation als Ganzes unterliegt für Luhmann den von ihm aufgezeigten Implikationen des Autopoiesis-Konzeptes, etwa den Gesetzmäßigkeiten von Kommunikation und den aus ihnen resultierenden Phänomenen von operationaler Geschlossenheit, Rückbezüglichkeit, Umweltoffenheit usw., dies gilt nicht minder auch

⁴ Für eine detaillierte Abhandlung des Begriffs der Entscheidungsprämisse siehe: Luhmann, Niklas (1971): Die Programmierung von Entscheidungen und das Problem der Flexibilität; In: *Bürokratische Organisation*. Hrsg. v. Renate Mayntz. Köln/ Berlin: Kiepenheuer & Witsch.

für die Subsysteme der Organisation, welche sich in ihr fast zwangsläufig ausbilden. Unter Systemdifferenzierung haben wir dabei im letzten Kapitel die Wiederholung von Systembildung in Systemen verstanden, wobei das ursprüngliche, umfassendere System die Funktion einer internen Umwelt für die jeweiligen Untereinheiten übernimmt.

Von besonderer Wichtigkeit für das Auffassen von Organisationen als autopoietische Systeme ist die Konsequenz strikter Rückbezüglichkeit von Entscheidungen und Kommunikationen. Alles, was gesagt wird, kann nur im Rahmen des jeweiligen Systems und vor dem Hintergrund alles bisher Kommunizierten gesagt werden. Für Luhmann zeichnen sich Organisationen durch eine starke Eigenlogik bzw. einen starken Eigensinn aus, welcher nur schwer in einer gezielten Richtung beeinflusst werden kann (Martens et al., 2006, 435). Organisationen sind somit nicht das Produkt von umfassender Planung und deren konsequenter Durchsetzung, sondern vielmehr das Ergebnis eines schwer vorhersehbaren evolutionären Prozesses (Froschauer, 2008, 1993). Mit dieser theoretischen Grunddisposition stellt er sich gegen die Meinung einiger anderer organisationstheoretischer Strömungen, man könne Organisationen gezielt, bewusst und effizient in beliebige Richtungen dirigieren. Viel zu komplex verhalten sich die kommunikativen Zusammenhänge und die spezielle Eigenlogik, welche sich in der Organisation als Ganzem und in ihren jeweiligen Untereinheiten ausformen. Da sich Luhmann dezidiert gegen eine Philosophie des *anything goes* bezüglich der organisatorischen Machbarkeit in Organisationen ausspricht, stellt sich die Frage danach, in welchem Umfang tatsächlich vor systemtheoretischen Hintergrund davon ausgegangen werden kann, dass gezielte Maßnahmen auch die von ihnen erhofften Ergebnisse zeitigen.

III.5 Die Möglichkeit von Intervention und Steuerung

In seinem systemtheoretisch orientierten Werk versucht etwa Helmut Willke aufzuzeigen, „wie voraussetzungsvoll die gezielte Beeinflussung komplexer Systeme und wie unwahrscheinlich gelingende Intervention ist“ (Willke, 1994, VII). Er verweist hierfür auf eine Reihe von Konsequenzen der autopoietischen Konstituiertheit von Organisationen, welche zusammengekommen dazu führen, dass diese keineswegs so einfach zu dirigieren sind, wie oftmals propagiert wird (ebd., 76). Einen wesentlichen Grund hierfür sieht er im Bruch linearer Kausalität beim Übergang von einem (Sub-)

System zum nächsten und der unüberschaubaren Anzahl von gleichzeitig ablaufenden und aufeinander bezogenen Operationen innerhalb von Systemen. Diese Umstände führen zusammengenommen zu der Entwicklung eines autonomen Innenlebens von Organisationen, welche einer jeweils einzigartigen Dynamik unterliegen, die zudem für BeobachterInnen nur schwer nachzuvollziehen ist. Man verlässt somit den Bereich einfacher Kausalbeziehungen und betritt eine Sphäre, die sich durch nicht-lineare Vernetzung und Rekursivität auszeichnet, sodass ihre Reaktionen für Außenstehende oftmals kontra-intuitiv ausfallen.

Aufgrund der operativen Geschlossenheit von Systemen knüpfen diese zwangsweise immer an ihre vorherigen Zustände an, sodass oftmals ersehnte und herbeizuführen versuchte Veränderungen immer auf die Geschichte und den hochkomplexen Ist-Zustand des Systems Bezug nehmen müssen, möchte man sich auch nur eine Chance auf Erfolg der Steuerungsversuche ausrechnen. Hierzu kommt, dass Systeme ihre jeweils eigenen Schnittstellen ausformen, sich selbst und ihre Umwelt wahrzunehmen. Dies beeinflusst in hohem Ausmaß, was wahrgenommen wird – sofern es überhaupt wahrgenommen wird – und in welcher Weise dies geschieht (Willke, 1994, 73). Das System reagiert im Zuge dessen auf Veränderungen vieler der möglichen Parameter kaum, sodass es aus Beobachterperspektive als träge erscheinen mag. Auf andere Parameter, so genannte Druckpunkte, reagiert es dagegen sehr sensibel. Ein besonderes Spezifikum sozialer Systeme, welches ein Hemmnis für gezielte Interventionen darstellen mag, sieht Willke in ihrem spontanen Oszillieren zwischen Normen und Regeln unterschiedlicher Hierarchieebenen. Selbst wenn es gelingt, eine einzelne Regel in beabsichtigter Richtung zu beeinflussen, mag sich der gewünschte Effekt möglicherweise unter anderen Bedingungen nicht mehr zeigen, oder sie gerät in Konflikt mit bestehenden Metaregeln (Willke, 1994, 73).

Diese ersten Anmerkungen vermitteln ein Bild von Intransparenz sowie Unkalkulierbarkeit sozialer Systeme und legen eine umfassende Steuerungskepsis nahe (Willke, 1995, 1). Inwiefern soll es aber unter der Prämisse einer solch wenig vielversprechenden Theorielage überhaupt möglich sein, Organisationen als soziale Systeme zu verstehen und in sie regulativ einzugreifen? Mag vielleicht die Theorie selbst nicht dazu in der Lage sein, handlungsbezogene Schlussfolgerungen zu ziehen,

welche eine sinnvolle Gestaltung von Organisationen erlauben, wie dies etwa andere Ansätze versprechen? Und wenn nicht, was taugt diese Theorie dann überhaupt?

Es liegt in der Natur der Sache, dass einfache theoretische Modelle einfache Antworten auf die von ihnen aufgeworfenen Fragen geben. Je simpler die jeweilige Konzeption, desto größer ist ihre Verheißung, gezielte Veränderungen herbeiführen zu können. Zwar gebietet Ockhams Rasiermesser, auf einen Sachverhalt immer die ihn am einfachsten wiedergebende Theorie anzuwenden, diese muss dennoch stets auf die jeweiligen Besonderheiten ihres Gegenstandes angepasst sein. Es nützt mit anderen Worten nichts, etwa eine betriebswirtschaftliche Organisation mit den Begriffen einer Maschinenmetaphorik zu beschreiben, wenn die in ihr wirksamen Gesetzmäßigkeiten und Zusammenhänge nicht die Annahme linearer Kausalität nahelegen. Zweifellos wird es in der Praxis sinnlos und nicht zielführend sein, einen Dieselmotor mithilfe der Begrifflichkeit trivialer Systeme konstruieren zu wollen. Jedoch erlaubt diese Ansicht auch den Umkehrschluss, hochkomplexe soziale Sachverhalte nicht analog zu einem Dieselmotor begreifen können zu wollen. Im Hinterkopf muss letztendlich auch immer präsent gehalten werden, dass die Komplexität bzw. Einfachheit einer Theorie rein gar nichts über deren Übereinstimmung mit einer imaginierten Realität aussagt. Was letztendlich zählt, ist die richtige Passung zwischen unseren Vorstellungen über die Welt und deren handlungsbezogenen Auswirkungen in der Realität, oder, mit Glasersfelds Worten ausgedrückt, deren Viabilität.

Luhmann selbst betrachtet die oft geforderte Pflicht, Theorien nach Maßgabe ihrer praktischen Verwertbarkeit zu konzipieren, als Zumutung: „Weshalb sollte sie die damit verbundenen Einschränkungen akzeptieren?“ (2000, 474). Forderungen der Praxis tragen seiner Meinung nach nichts zur Verbesserung der Theorie bei. Allein sie selbst umfasst ihr Potential, sich weiterzuentwickeln: „Eine Theorie enthält ihr eigenes Ameliorationsprogramm. Sie kann nur nach Maßgabe ihrer eigenen Problemstellungen verbessert werden, gegebenenfalls auch durch eine Neubeschreibung ihrer Problemstellung mit Hilfe einer anderen Metaphorik [...]“ (Luhmann, 2000, 474). Der hohe Komplexitätsgrad einer Theorie tut ihrer Verwertbarkeit jedoch keinen Abbruch, selbst wenn PraktikerInnen sich demnach wohl oder übel auf das komplexe Gedankengebäude der Theorie sozialer Systeme einlassen müssen, wollen sie einen Nutzen aus ihr ziehen. Die Möglichkeit logischer Deduktion konkreter Maßnahmen aus

Theorien hält Luhmann im Allgemeinen sowieso – zumindest noch zum gegenwärtigen Zeitpunkt – für nicht möglich bzw. sinnvoll: „Wir müssen uns, anders gesagt, mit einem ‚loose coupling of **Cognition** and action‘ zufrieden geben. Und nicht zuletzt mag genau dies ein praktischer Vorteil sein, wenn man davon auszugehen hat, dass ‚loose coupling‘ eine grundlegende Bedingung für Systemstabilität ist“ (Luhmann, 2000, 474; Hervorhebung i. O.). Ob und inwieweit Luhmanns umfassende Skepsis zum Thema gerichteter Steuerbarkeit sozialer Systeme gerechtfertigt ist, steht zur Diskussion. Vor allem in den Maßnahmen von Kontext- und Selbststeuerung sehen AutorInnen wie Willke ein größeres Potential praktischer Anwendbarkeit der Systemtheorie, als Luhmann selbst es ihr zugetraut hat (vgl. Martens et al., 2006, 454f).

IV Organisationskultur und organisationaler Wandel

IV.1 Organisationskultur

Im letzten Kapitel war die Rede von Entscheidungsprämissen, welche als wiederum entschiedene Voraussetzungen weiterer Entscheidungen betrachtet werden können. Diese Definition trifft im engeren Sinne auf Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und den Personaleinsatz zu, also Entscheidungsprämissen, welche im Zuge von Reformen gezielt verändert werden können und somit einer direkten Einflussnahme unterliegen (vgl. Martens et al., 2006, 442). Luhmann zählt aber nun zu den Entscheidungsprämissen auch einen wesentlichen Sachverhalt in Organisationen, welcher sich der Entscheidungsfähigkeit des Managements entzieht, nämlich die Organisationskultur:

„Aber sie (die Entscheidungsprämissen der Organisationskultur; Anm. d. Autors) werden nicht auf bestimmte Entscheidungen zugerechnet, und sie zielen auch nicht darauf ab, bestimmte Entscheidungen vorzubereiten oder auszuführen. Man kann deshalb nicht markieren, wie sie entstanden sind. Sie gelten, weil sie immer schon gegolten haben (wenn man hier überhaupt von ‚Geltung‘ sprechen will). Es fehlt ihnen deshalb die ‚Positivität‘ und damit die Regel, dass alles, was durch Entscheidung eingeführt wurde, auch durch Entscheidung geändert werden kann“ (Luhmann, 2000, 242).

In dieser Hinsicht unterscheidet sich die Organisationskultur wesentlich von den bisher beschriebenen Entscheidungsprämissen, welche gezielt gesetzt werden, um weitere Entscheidungen im Sinne der Organisation vorzubereiten. Somit fällt die konkrete Ausprägung von Organisationskultur unter jene Sachverhalte innerhalb von Organisationen, deren Geltung bzw. Rechtmäßigkeit zwar in Frage gestellt und kritisiert, nicht jedoch gezielt beeinflusst werden kann. Organisationskultur gilt, weil sie immer schon gegolten hat und weist somit einen traditionalistischen Charakter auf: „Das hat zur Folge, dass angesichts von Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten

jede Rückfrage und jede Bitte um Begründung als Provokation oder als Scherz aufgefasst werden würde und dadurch entmutigt wird“ (Luhmann, 2000, 243). Hierin unterläuft sie eines der fundamentalsten Prinzipien von Organisationen, deren ureigentliche Aufgabe ja darin besteht, selbst gesetzte Zwecke unter Verwendung von selbst gesetzten Mitteln gemäß eines rationalen Kalküls zu verfolgen. Aus dieser Perspektive scheint es also sinnvoll, Organisationskultur als nicht wiederum direkt beeinflussbaren Faktor, als Determinante oder Rahmenbedingung dafür anzusehen, was im weiteren Verlauf eines Organisationslebens widerspruchsfrei entschieden werden kann.

Vor dem Hintergrund des bisher Gesagten scheint es also so, dass Organisationskultur eine Art Parallelerscheinung zu den formalisierten Entscheidungsprämissen darstellt. Worin aber kondensiert sie im alltäglichen Miteinander der Organisationsmitglieder? „Auf ihre Letztkomponenten reduziert, findet man Organisationskulturen in der Form von Werten, untermauert durch und gestützt auf die Geschichte des Systems. Werte sind Anhaltspunkte in der Kommunikation, die nicht direkt kommuniziert werden“ (Luhmann, 2000, 244). Organisationskultur stellt also eine latente Strukturdimension dar, welche laut Luhmann nicht nur nicht gezielt beeinflusst, sondern darüber hinaus sogar nur extrem schwer angesprochen werden kann, womit sie sich einer konkreten Thematisierung weitestgehend entzieht. An ihr entzündeten sich vor allem in Zeiten rapiden organisationsin- und externen Wandels schwerwiegende Konflikte, wenn die historisch gewachsenen Wertvorstellungen und Orientierungen der Belegschaft in Widerspruch zu aktuellen Rahmenbedingungen treten: „Die Organisationskultur ist kein Bestandteil der Statuten des Systems. Sie gilt heute als wichtigstes Hindernis geplanter Innovationen, denn nur wer im Sinne des bisher Üblichen handelt, kann davon ausgehen, dass er Konsens findet (ein Fall von self-fulfilling prophecy)“ (Luhmann, 2000, 245).

Zwar werden derartige Phänomene im Arbeitsalltag kaum thematisiert bzw. treten sie nur selten zu Bewusstsein, aber vor allem in Zeiten großer Umbrüche, der Transformation der Organisationsstruktur und Veränderungen organisatorischer Rahmenbedingungen wird ersichtlich, dass Organisationskultur einen omnipräsenten Sachverhalt darstellt. Als konkrete Beispiele können hier etwa Privatisierungen, Fusionen und Diversifikationsprozesse genannt werden (Froschauer, 1997, 107). In

derartigen Situationen brechen oftmals weitreichende Konfliktlinien zwischen den Mitgliedern der Organisationen auf, resultierend aus ihren unterschiedlichen, historisch gewachsenen Orientierungen, Wertesystemen und dem Aufeinandertreffen verschiedener Unternehmenstraditionen.⁵

Froschauer schlägt eine theoretische Rahmung des Begriffes von Organisationskultur vor, welche direkt auf die dreifache Selektion von Kommunikation bei Luhmann Bezug nimmt (Froschauer, 1997, 113f). Die Art und Weise, wie Personen ihre Umwelt wahrnehmen, ist trotz des prinzipiellen Konstruktcharakters dieses Vorganges nicht beliebig, sondern entwickelt sich im Rahmen eines interaktiven Prozesses zwischen Menschen, „im Zuge dessen die Wirklichkeit hergestellt wird und uns gleichzeitig als äußere Realität unabhängig von uns gegenüber tritt. Phänomene sind nicht an sich sinnvoll, sondern ihr Sinn ist Produkt von Konstruktion“ (ebd., 111). Organisationskultur als solche stellt dabei eine Sonderform von Kultur insgesamt dar, welche unter den Rahmenbedingungen des spezifischen System- und Handlungszusammenhangs von Organisationen zu betrachten ist. Kommunikation bildet hierbei die theoretische Basiskategorie, vermittels derer wechselseitige Verständigungsprozesse über sämtliche Gegenstände sprachlicher Auseinandersetzung erst ermöglicht werden (ebd., 112). So stellt Kommunikation die notwendige Voraussetzung dafür dar, dass sich Phänomene wie etwa Solidarität, Ich-Identität, Identifikation, Normen und Wertvorstellungen ausbilden können.

Es wurde bereits weiter oben auf die spezielle Konzeption von Kommunikation bei Luhmann eingegangen. An dieser Stelle sei nur so viel wiederholt, als dass er sich hierin klar von einer Sender-Empfänger-Metapher abgrenzt. Über drei Selektionsschritte hinweg wird entschieden, was Gegenstand einer Mitteilung werden soll, in welche Form man diese bringt und ob diese Mitteilung von Seiten des „Empfängers“ überhaupt als Kommunikation verstanden wird bzw. welche Intention er aus dieser herausliest. Unter der Bedingung doppelter und mehrfacher Kontingenz ist es

⁵ Vgl. auch Felix Tim Greschkowitz, „Die Relevanz der Unternehmenskultur für den Erfolg von Fusionen, Übernahmen und Allianzen: Weiche Fakten oder postmodernes Märchen?“, in: Dirk Baecker, *Management der Organisation*, Wiesbaden 2004, 105 – 210.

vor diesem Hintergrund nur schwer vorzustellen, dass Kommunikation überhaupt zustande kommen kann. Damit es nun zu kommunikativer Interaktion kommen kann, ist es entscheidend, dass diese vor dem Hintergrund eines kollektiv verbindlichen Sinnhorizonts stattfindet, welcher zwischen den involvierten Personen vermittelt:

„Für die Analyse von Kultur ist nun entscheidend, daß diese dreifache Selektion in kollektive Sinnhorizonte eingebettet ist und sich folglich niemals willkürlich vollzieht und sich nicht auf die Subjektivität einzelner Individuen reduzieren läßt. Dieser kollektive Sinnhorizont konstituiert jene Prämissen, die zur Komplexitätsreduktion im Sinne der Herstellung von Ordnung dienen und den Rahmen der daran anknüpfenden Selektionen bestimmen“ (Froschauer, 1997, 113).

Dieser Sinnhorizont beeinflusst Kommunikation auf allen drei Selektionsschritten. Auf Seiten des Senders hat er Einfluss darauf, welche Information als relevant für Kommunikation angesehen wird und in welche Mitteilungsform sie gebracht werden muss, um verstanden werden zu können. Denn letztendlich hat auch immer der Sender selbst eine Vorstellung von den kommunikativen Anforderungen desjenigen sozialen Systems, innerhalb dessen Grenzen er sich gerade bewegt, sodass er bemüht ist, sich nach diesen zu richten. Nicht minder beeinflusst der jeweilige Sinnhorizont auch auf Seiten des Empfängers, welche kommunikativen Intentionen wahrgenommenen Kommunikationen zugeschrieben werden. Alle bisherigen Gedankengänge zusammenfassend lässt sich unter dem Begriff der Organisationskultur „die Struktur jener Prämissen verstehen, die aus dem kollektiven Sinnhorizont der Akteure die organisationsrelevanten Kommunikationen nach innen und außen bestimmen“ (ebd., 114).⁶

Kommunikation im Allgemeinen sowie Organisationskultur im Speziellen bestimmen nun, auf welche Weise innerhalb und zwischen Organisationen Grenzen gezogen werden. Diese Funktion der Grenzziehung äußert sich in der Identität und Einzigartigkeit jeder Organisation und bestimmt, welche Informationen in ihr als

⁶ Für alternative Definitionen des Kulturbegriffs in Organisationen s. Ingela Jöns, *Managementstrategien und Organisationswandel*, Weinheim 1995, 6f.

relevant, sinnvoll und zulässig erachtet werden und welche auf der anderen Seite als unerwünscht, anstößig und irrelevant gelten. Diese Grenzen bestehen dabei nicht nur zwischen vollkommen unabhängigen Organisationen, sondern entwickeln sich auch innerhalb dieser im Zuge interner Systemdifferenzierungen (ebd., 114). Organisationskultur übernimmt in weiterer Folge somit auch die wichtige Funktion der Reduktion von Komplexität und fungiert als Orientierungs- und Koordinationshilfe für das Handeln aller Beteiligten. Zwar gilt Organisationskultur als Entscheidungsprämisse, hebt sich aber insofern durch den wichtigen Umstand von den anderen ab, als dass sie sich größtenteils einer direkten Einflussnahme entzieht und somit zu jenen Strukturdeterminanten in Organisationen zählt, welche der größten Eigendynamik unterliegen und den stärksten Eigensinn aufweisen. Auch legt die jeweilige Organisationskultur keine konkreten handlungsspezifischen Vorgaben an die Hand, wie in welcher Situation zu agieren ist, sondern stellt vielmehr einen Orientierungshorizont dar, „der den Hintergrund für Handlungen abgibt und daher immer erst der Auslegung in konkreten Situationen bedarf“ (ebd., 116).

IV.2 Rahmenbedingungen des organisationsinternen Wandels

Wie auch andere soziale Systeme bestehen Organisationen laut Luhmann durch und durch aus Kommunikation bzw. Entscheidungskommunikation. Aus der spezifischen Beschaffenheit von Kommunikation ergibt sich, dass diese immer auch einen vergänglichen Aspekt in sich trägt, denn in dem Moment, wo etwas gesagt wird, ist es bereits wieder vergangen. Von einer sozialen Struktur kann insofern immer nur unter einem zeitlichen Gesichtspunkt gesprochen werden. Sobald Kommunikation endet und diese keine Anschlusskommunikation findet, hört ein soziales System auf zu existieren. Aus diesem Umstand resultiert, dass Wandel sozialen Systemen quasi in ihre Existenz eingeschrieben ist, insofern sie stets auf das bisher Dagewesene reagieren, daran anknüpfen und es zum Ausgangspunkt für Folgekommunikationen nützen, ohne dass sie sich dabei exakt in der bisher dagewesenen Weise reproduzieren. Die weitreichende Konsequenz hieraus ist, dass Systeme sich selbst niemals über die Zeit hinweg gleich bleiben, da sie das Produkt eines stetigen, temporalisierten Reaktualisierungsprozesses sind. Durch den laufenden Anschluss von Kommunikationen an Kommunikationen

verändert sich das System ständig und unterscheidet sich dadurch von dem, was es im vorherigen Moment noch gewesen ist: „Alles was geschieht, geschieht zum ersten und zum letzten Mal“ (Luhmann, 1995, 31). „Das System gerät nie wieder in den früheren Zustand. Es kann nur erinnern und vergleichen“ (Luhmann, 1997, 475).⁷

Gemäß der hier vorgenommenen Präzisierungen sozialer Systeme als Einheiten, die nur unter dem Aspekt der Temporalisierung verstanden werden können, deren Elemente sich stets zum Zeitpunkt ihres Entstehens bereits wieder auflösen, ergeben sich wichtige Implikationen für den Begriff des Wandels in Organisationen:

„Der Begriff des organisatorischen Wandels bezieht sich immer und ausschließlich auf die Strukturen des Systems, nie auf seine Operationen, nie also auf die Ebene, auf der die Dynamik des Systems sich realisiert. Denn Operationen (hier: Entscheidungen) sind immer Ereignisse, die sich nicht ändern können, sondern mit ihrem Entstehen schon wieder vergehen. Die Dynamik des Systems ist gleichsam existenziell garantiert; aber sie erscheint nur in der Form von Strukturänderungen“ (Luhmann, 2000, 331).

Somit kann Wandel laut Luhmann also auf zwei Ebenen begriffen werden. Einerseits haben wir es mit andauernd ablaufenden Prozessen zu tun, die jedoch nicht bis an die Struktur der Organisation reichen, sondern eher als „Tagesgeschäft“ beschrieben werden können. Auf der anderen Seite finden wir jedoch auch Veränderungen vor, welche die Struktur der Organisation betreffen, die ihrerseits wieder den übrigen Prozessen zugrunde liegt. Struktur selbst manifestiert sich, wie bereits gesagt, in Entscheidungsprämissen, also in Voraussetzungen des Entscheidens, welche für beliebig viele weitere Entscheidungen von Relevanz sein werden. Sofern von Wandel die Rede sein soll, muss aber noch ein weiterer Umstand beachtet werden: Wandel in Organisationen ist immer beobachteter Wandel. Selbst die umfassendsten faktischen Veränderungen in Organisationen tragen nichts zu deren Wandel bei, sofern sie nicht

⁷ s. hierzu auch Peter Blau, Die Dynamik bürokratischer Strukturen, in: Renate Mayntz, *Bürokratische Organisation*, Köln 1971, 310.

von ihr dezidiert als solcher wahrgenommen werden. In diesem Falle können diese Veränderungen nämlich nicht Teil ihrer Autopoiesis werden (Luhmann, 2000, 331).

Gezielte Versuche auf die Struktur von Organisationen einzuwirken und somit einen Wandel herbeizuführen werden als Reformen bezeichnet. Reformen erfolgen immer unter Verwendung der Unterscheidung von Mängeln und Verbesserungsmöglichkeiten (Luhmann, 2000, 333). Vor allem sind es zwei Rechtfertigungen, die als Anlass zu Reformen herangezogen werden können. Einerseits handelt es sich dabei um eine erstrebte „bessere Anpassung an Ideen“, andererseits um eine „bessere Anpassung an Realitäten“ (ebd., 336). Im einen Fall agiert man vor dem Hintergrund, dass bestimmte Gedanken und – teils ideologisch begründete – Vorstellungen in der Organisation Einzug nehmen sollen. Im anderen Fall werden diagnostizierte organisatorische Defekte als Rechtfertigung für Reformen herangezogen. Auf jeden Fall wird bei beiden Arten von Begründungen immer nur auf einen kleinen Ausschnitt der organisationalen Realität Bezug genommen und es werden einzelne Themenbereiche akzentuiert, „denn anderenfalls wäre man durch die Komplexität der Aufgabe überfordert“ (ebd.).⁸

Luhmann zu Folge hat die klassische Annahme der rational geführten und führbaren Organisation fast automatisch zu einer Überschätzung der Möglichkeiten von Reformen geführt. Einerseits ist man davon ausgegangen, die Vorstellungen und Absichten des Managements wären klar formulierbar bzw. in klar formulierter Form der Belegschaft nahezubringen. Auf der anderen Seite hat man erkennen müssen, dass die Beziehungen, welche zwischen Entscheidungen untereinander, zwischen Entscheidungen und deren Voraussetzungen, wie auch zwischen Problemen und deren Lösungen bestehen, keineswegs so eng sind, wie man es sich ursprünglich vorgestellt hatte.⁹ Dies hatte zur Folge, dass jene Prozesse, die sich einem direkten Zugriff seitens des Managements entziehen, unverändert weitergelaufen und in Konflikt mit den neuen Rahmenbedingungen getreten sind. Geht die klassische Managementlehre davon aus,

⁸ Dagegen Michel Crozier, *Der bürokratische Circulus vitiosus und das Problem des Wandels*, in: Renate Mayntz, *Bürokratische Organisation*, Köln 1971, 285f.

⁹ Bzgl. des Begriffs der losen Kopplung s. auch Karl Weick, *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a. M. 1985, 335f.

dass es sich bei Wandel um einen linearen, vorhersagbaren und von Anfang an koordinierten Prozess handelt, zeichnet die Realität ein anderes Bild:

„Sobald die Reformabsicht bekannt wird, wird die Situation unübersichtlich. Es kommt zu Stellungnahmen dafür und dagegen, zu Modifikationen, zu Festlegungen und zu Vorwegnahmen der verschiedensten Art. Es kommt zu Verzögerungen und zu einem Oszillieren zwischen alten und neuen Vorstellungen, und die Reformabsicht muss in Anpassung an die sich ändernden Situationen immer wieder neu beschrieben werden. Die Durchführung der Reform erfordert dann strategisches Verhalten in immer neuen Situationen“ (Luhmann, 2000, 333).

Es ist allen Reformen gemein, dass diese auf unterschiedliche Weise aufgefasst werden können. Je nachdem, welcher Bereich einer Organisation in Gang gebrachte Reformen beobachtet, werden unterschiedliche Wertungen vorgenommen und einmal mehr der destruktive, ein anderes Mal mehr der konstruktive Part der Reform hervorgehoben (Luhmann, 2000, 335).

Was hier über den Wandel in Organisationen im Allgemeinen gesagt wurde, gilt in gleicher Weise auch für (Organisations-)Kultur. Da sich soziale Systeme ständig verändern, scheint es aus theoretischer Perspektive nötig zu sein, eine begriffliche Unterscheidung einzuführen zwischen den „kleinen“, ständig ablaufenden und bestandserhaltenden Modifikationen sowie den großen Transformationsprozessen, die zu einer tatsächlichen Änderung der Struktur sozialer Systeme führen:

„Es ist daher sinnvoll zwischen Kulturentwicklung und kulturellem Wandel zu unterscheiden, wobei Kulturentwicklung die kontinuierlichen geringfügigen Modifikationen umfaßt, die eine Organisation durch unentwegte Adaptation stabilisieren und zur zyklischen Reproduktion beitragen, wobei Änderungen nur die Prozessualität der Organisation zum Ausdruck bringen, jedoch die Grundlagen der Kultur relativ unangetastet lassen“ (Froschauer, 1997, 117).

Auf der einen Seite haben wir es also mit Kulturentwicklung zu tun, die im Zuge ständiger Modifikationsprozesse eines sozialen Systems dafür sorgt, dass dieses sich an immer neue Situationen anpassen kann. Kulturentwicklung wird erst durch jene Interpretationsspielräume ermöglicht, welche ihren Ursprung in den Selektionsstufen

von Kommunikation haben, und trägt dazu bei, dass alltäglichen, situativen Erfordernissen nachgekommen werden kann (ebd., 117). Auf der anderen Seite stehen grundlegende Transformationsprozesse von Organisationskultur. Im Gegensatz zu bloßer Organisationsentwicklung finden hier Veränderungen statt, welche die Orientierung der Gesamtorganisation oder zentraler Teile nachhaltig beeinflussen: „Kultureller Wandel dagegen lässt sich nicht an diesen kontinuierlichen Veränderungen des Organisationsprozesses ablesen, sondern greift auf jene Ebene zu, die unabhängig von alltäglichen Abstimmungserfordernissen der Handlungskoordination deren zentrale Voraussetzungen betreffen“ (ebd., 117).

Froschauer nennt vier paradigmatische Bedingungen, unter denen kultureller Wandel erwartet werden kann. Hierzu zählen Expansion, Marktveränderungen, Veränderungen der zentralen Entscheidungsstrukturen und große Erfolge bzw. Misserfolge der Organisation. Expansion kann insofern Anlass zu kulturellem Wandel bieten, als dass neue Bereiche geschaffen werden, welche sich untereinander zu koordinieren lernen müssen. Wird lediglich neues Personal aufgenommen und in bereits bestehende Bereiche der Organisation integriert, scheint kultureller Wandel dagegen eher unwahrscheinlich. Einen großen Einfluss auf Organisationskultur hat auch die jeweilige Beziehung der Organisation zu ihrer Umwelt, in privatwirtschaftlichen Unternehmen steht hier vor allem der Markt im Vordergrund. Dieser verändert sich, ohne dass die Organisation direkte Zugriffsmöglichkeiten darauf hat, und schafft somit neue Rahmenbedingungen, mit denen sie sich arrangieren muss. Es entstehen dadurch neue Probleme bzw. Chancen, deren Bewältigung eine Neuorientierung innerhalb der Organisation erfordern. Ein dritter Punkt, der als Auslöser für kulturellen Wandel angesehen werden kann, ist die Veränderung zentraler Entscheidungsstrukturen innerhalb von Organisationen. Dies geschieht etwa bei der Einführung eines neuen Managements oder Managementstils, wie auch bei Geschäftsübernahmen und der Anpassung einer bereits bestehenden Organisation an eine neue Unternehmensstruktur. Zuletzt nennt Froschauer diesbezüglich auch außergewöhnliche Erfolge und Misserfolge von Organisationen. Auch diese können zu Umstrukturierungen führen und eine Neuorientierung innerhalb der Organisation notwendig erscheinen lassen (Froschauer, 1997, 117f).

Kultureller Wandel ist immer mit krisenhaften Prozessen verbunden. Die bisher gültigen Selektionskriterien sind nicht mehr hinreichend, um den organisatorischen Alltag zu bewältigen und müssen an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden. Im Zuge dessen werden ehemals bestehende Alltagsroutinen nachhaltig verändert und neue Prinzipien, Werte und Orientierungsmuster nehmen die Plätze der jeweils älteren ein. Dabei vollzieht sich der kulturelle Wandel nicht in allen Teilen der Organisation gleichermaßen. Vielmehr findet er entlang der unterschiedlichen Differenzierungslinien innerhalb der Organisation statt, und zwar unter den Rahmenbedingungen der dort jeweils geltenden Orientierungen (Froschauer, 1997, 118).

Dies alles macht deutlich, dass große Veränderungen innerhalb von Organisationen und der mit ihnen einhergehende kulturelle Wandel hochkomplexe und nur schwer nachzuvollziehende – geschweige denn mit Sicherheit vorhersehbare – Vorgänge darstellen, zumal sie sich oftmals nicht nur auf die Gesamtorganisation beziehen, sondern auch auf deren unterschiedliche Teileinheiten, welche allesamt eine eigene Geschichte und Dynamik aufweisen.¹⁰ Die Analyse von Veränderungsprozessen innerhalb von Organisationen muss somit immer auch auf die Interaktionseffekte zwischen diesen Differenzierungslinien Rücksicht nehmen. Nicht selten kommt es hierbei zu Konflikten, wenn nämlich „Widersprüche aufgrund der Anwendung unvereinbarer Selektionskriterien innerhalb der einzelnen Selektionsdimensionen auftreten. In diesem Fall agieren kommunikationsbeteiligte Personen vor dem Hintergrund verschiedener kultureller Sinnhorizonte und produzieren dadurch permanent Mißverständnisse“ (Froschauer, 1997, 118).

Hierfür können vielfältige Beispiele genannt werden, etwa auftauchende Probleme in der Kommunikation zwischen Zentrale und Vertrieb, Management und Betriebsrat sowie der langjährigen und neuen Belegschaft. So unterschiedlich die inhaltlichen Diskussionspunkte in diesen Fällen letztendlich auch sein mögen, sie lassen sich alle

¹⁰ Ginsberg und Baum legen ein Modell vor, das Veränderungen in zentralen Bereichen von Organisationen vor evolutionärem Hintergrund erklären soll: vgl. Ari Ginsberg; Joel Baum, *Evolutionary Processes and Patterns of Core Business Change*, in: Joel Baum; Jitendra Singh, *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York 1994, 127 – 151.

darauf reduzieren, dass verschiedene Personengruppen innerhalb einer Organisation vor dem Hintergrund unterschiedlicher Relevanzstrukturen kommunizieren. Sie wählen Informationen vor einem anderen Bedeutungshorizont aus und interpretieren diese anders als ihr Gegenüber, bzw. weisen ihnen andere Wertigkeiten zu. Wie in den oben genannten Beispielen sind Konfliktlinien oftmals bereits in die Organisationsstruktur eingewoben. Widersprüche zwischen Betriebsrat und Management können selbst unter optimalen Bedingungen niemals vollständig aufgelöst, sondern höchstens bestmöglich bearbeitet werden.¹¹ Diese permanenten Konfliktlinien sind jedoch noch kein Auslöser für krisenhaften kulturellen Wandel. Hierzu kommt es erst, wenn bisherige Bewältigungsstrategien versagen und Lösungswege für aktuelle Probleme fehlen, so etwa in Zeiten großer Veränderungen in Organisationen oder deren Umwelt (vgl. Froschauer, 1997, 119).

¹¹ Bzgl. der Rolle struktureller Spannungen in Organisationen vgl. Dirk Baecker, *Organisation und Management*, Frankfurt a. M. 2003, 256.

V Methoden

Nachdem sich die vorangegangenen Kapitel den Grundlagen Luhmann'scher Systemtheorie im Allgemeinen, seiner Organisationstheorie im Speziellen sowie ihrer erkenntnistheoretischen Fundierung gewidmet haben, soll an dieser Stelle auf die methodologische Basis der vorliegenden Studie eingegangen werden. Der Schwerpunkt der folgenden Darstellung richtet sich nach den Ausführungen von Froschauer (vgl. 2002; 2006b), Lueger (vgl. 2010) sowie deren gemeinsamer Arbeit (vgl. 2003; 2006a; 2009). Man kann es als Verdienst der beiden Autoren ansehen, die komplexe Luhmann'sche Theorietradition und wesentliche Elemente der qualitativen Sozialforschung einer methodologischen Synthese zugeführt und diese Kombination in weiterer Folge für empirische Forschungen fruchtbar gemacht zu haben. Zwar richten sich Aufbau und Durchführung der hier vorliegenden Arbeit zum größten Teil nach der von Froschauer und Lueger vorgestellten Methode, dennoch verweist diese auf langjährige, komplexe und weit verzweigte theoretische Entwicklungslinien, welche im Rahmen dieses Kapitels in ihren Grundlagen nachgezeichnet werden sollen. In aller Kürze werden nachfolgend einige zentrale Unterschiede zwischen genuin quantitativer und qualitativer Forschung dargelegt, bevor letztere im Anschluss genauer vor dem Hintergrund ihrer epistemologischen und soziologischen Basis beschrieben wird. Zuletzt soll genauer auf zentrale Momente der in dieser Arbeit Anwendung findenden Methoden eingegangen werden.

V.1 Hintergründe des Paradigmenstreits

Seit langem bietet innerhalb der Sozialwissenschaften die Frage danach, auf welchem Wege der Gegenstand des Sozialen zu erforschen ist, Anlass für teils heftige Kontroversen. Im Zuge dieser Auseinandersetzungen haben sich unterschiedliche Strömungen herausgebildet, die man heute üblicherweise auf die zwei Positionen des sogenannten qualitativen und quantitativen Paradigmas herunterbricht. Die Gründe, weshalb die Gräben zwischen diesen zwei „Schulen“ teils bis dato immer noch so ausgeprägt sind wie eh und je, sind vielfältig, und ein genauerer Blick auf die Prämissen ihrer verschiedenen Zugangsweisen ermöglicht ein grundsätzliches Verständnis dafür,

weshalb es hinsichtlich vieler Punkte noch nicht gelungen ist, einen befriedigenden kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden. Meinefeld (1995, 31) sieht die Hauptgründe für dieses Paradigmenschisma unter anderem in der unterschiedlichen Gegenstandsorientierung der Zugänge. Während die qualitative Forschung zurückgehend auf Wilhelm Dilthey eine grundsätzliche Andersartigkeit des Sozialen gegenüber dem Gegenstandsbereich der Naturwissenschaften konstatiert und aus diesem Grunde auch das Bestreben aufweist, dem Sozialen einen speziell darauf zugeschnittenen Methodenkanon zukommen zu lassen, wird unter den Vertretern des quantitativen Zugangs oftmals eine Einheitswissenschaft propagiert, derer zu Folge man sich methodologisch an den Naturwissenschaften zu orientieren habe und das Soziale – wie alle anderen Gegenstände der Wissenschaft auch – mit einem an sie angelehnten Sammelsurium an Methoden zu erforschen habe.¹²

Neben dieser unterschiedlichen Gegenstandsorientierung finden sich weitere Aspekte, hinsichtlich derer sich die Paradigmen unterscheiden. So etwa verweisen sie auf verschiedene soziologische Klassiker (Meinefeld, 1995, 49), basieren auf verschiedenen wissenschaftstheoretischen Grundpositionen und weisen Theorien bzw. Hypothesen einen unterschiedlichen Status zu (Atteslander, 2006, 70). Während sich die quantitative Forschung größtenteils auf den kritischen Rationalismus Poppers bezieht, verweist die qualitative Tradition auf philosophisch-soziologische Positionen wie Hermeneutik, Phänomenologie, symbolischen Interaktionismus und Konstruktivismus. Es liegt der Gedanke nicht fern, hinsichtlich dieser umfassenden Differenzen Kuhns Begriff der Inkommensurabilität zu bemühen, obwohl es auch immer wieder – und verstärkt in letzter Zeit – das Bestreben gegeben hat und gibt, die beiden Forschungsstränge derart zu versöhnen, dass man ihnen eine gemeinsame theoretische Basis zu schaffen versucht, oder ihnen unterschiedliche Erkenntnisschwerpunkte innerhalb des

¹² Zur Position Diltheys s. Wilhelm Dilthey, Ideen über eine beschreibende und zergliedernde Psychologie, in: Georg Misch, *Wilhelm Diltheys Gesammelte Schriften*, V. Band: Die geistige Welt. Einleitung in die Philosophie des Lebens. Erste Hälfte: Abhandlungen zur Grundlegung der Geisteswissenschaften, Leipzig/ Berlin 1924, 139-240. Grundlegende Gedanken der Gegenposition, welche die Vorzüge einer Einheitswissenschaft vertritt, finden sich etwa bei Otto Neurath, *Wissenschaftliche Weltauffassung, Sozialismus und Logischer Empirismus*, Frankfurt a. M. 1979, 145-234.

Forschungsprozesses zuweist.¹³ Trotzdem die vorliegende Arbeit einen qualitativen Zugang verfolgt, soll dies natürlich keine Abwertung des Erkenntniswertes quantitativer Forschung implizieren. Vielmehr wird hier die Ansicht vertreten, dass diese zwei Zugangsweisen ihre jeweiligen, einzigartigen Stärken aufweisen, welche nicht durch die jeweils andere Position ersetzt werden können.

V.2 Wissenschaftstheoretische Eckpfeiler qualitativer Sozialforschung

Einen wesentlichen wissenschaftstheoretischen Eckpfeiler der qualitativen Forschung stellt die Phänomenologie dar. Bei Husserl (1950) wird sie als strenge, alle wissenschaftlichen Disziplinen übergreifende Basis der Erkenntnisgewinnung definiert. Letztendliche Absicht der Phänomenologie ist – unter dem Motto „zu den Sachen selbst“ –, die Erkenntnis des Wesens der betrachteten Dinge unabhängig von einer getrüben, theoretisch vorbelasteten Perspektive. Das Wesenhafte der Dinge soll dabei durch eine mehrere Schritte umfassende, bewusstseinsspezifische Reduktion erkannt werden. Dieser Prozess reicht von der durch BetrachterInnen zu verwirklichenden *theoretischen*, über die *natürliche* und die *phänomenologische Einstellung*, bis hin zu *transzendentaler Subjektivität* und damit einhergehender Wesensschau. Wichtige Voraussetzungen hierfür stellen Selbstbeobachtung, kritische Reflexion von gesellschaftlichen Traditionen, (Selbst-)Enthaltung und Sprachanalyse dar (vgl. Lamnek, 2005, 58). Als einer der historisch gesehen wichtigsten Vertreter der Phänomenologie im Bereich der Sozialwissenschaften gilt Alfred Schütz. Er greift zentrale Gedanken aus dem Werk Husserls wie auch der verstehenden Soziologie Max

¹³ Die Kontroversen zwischen eher qualitativ und eher quantitativ orientierten Forschungszugängen können an dieser Stelle nicht im Detail nachgezeichnet werden. Vgl. hierzu die sehr gelungene Abhandlung von Werner Meinefeld, *Realität und Konstruktion: Erkenntnistheoretische Grundlagen einer Methodologie der empirischen Sozialforschung*, Opladen 1995, 29 – 66.

Webers auf und versucht letztere auf ein philosophisch-phänomenologisch begründetes Fundament zu stellen.¹⁴

Zusammen mit der Phänomenologie bildet auch die Hermeneutik einen Eckpfeiler des interpretativen Paradigmas. Üblicherweise wird sie als „Lehre des Verstehens“ definiert und gilt einerseits als Technik der Textauslegung, darüber hinaus jedoch auch als universale Theorie für die Beschäftigung mit historisch-sozialen Sachverhalten (Lamnek, 2005, 59). In der Praxis erreicht man ein bestmögliches Verständnis von Texten, indem man die so genannte *hermeneutische Spirale* durchwandert: Die Interpretation von Texten erfordert immer ein rudimentäres Vorwissen seitens der Interpretierenden. Ausgehend von diesem können erste Schlussfolgerungen über einen Text gezogen werden, welche in weiterer Folge erneut als Basis für nachfolgende Interpretationsversuche dienen sollen. Perfektes Verständnis ist hierbei eher als Ideal denn als tatsächlich erreichbares Ziel zu verstehen. Der Begriff des Verstehens erfordert dabei die Annahme eines durch einen gemeinsamen Sinnhorizont verbundenen Denkkollektives: Verstehen im engeren und alles Soziale im weiteren Sinne kann nur als möglich gedacht werden, wenn man von etwas ausgeht, das die von einzelnen Individuen hervorgebrachten Zeichen und Symbole auf kollektiver Ebene verbindet. Laut Dilthey (1961, 146) bildet der so genannte *objektive Geist* eben diesen Hintergrund, vor dem jegliche Äußerung erst einen Sinn ergibt. Ein für die sozialwissenschaftliche Praxis – im Besonderen auch für die hier vorliegende Arbeit – sehr wertvoller Zugang geht auf Ulrich Oevermann, dem Begründer der objektiven Hermeneutik, zurück. Er legt eine Methode vor, mit Hilfe derer latente Sinngehalte aus Texten erschlossen werden können. Dabei stellt es eine wichtige Besonderheit dieser Vorgehensweise dar, dass eine hypothesenprüfende und somit am Falsifikationsprinzip orientierte Textinterpretation möglich wird.¹⁵ Die von ihm entwickelte Sequenzanalyse

¹⁴ Vgl. Alfred Schütz, *Gesammelte Aufsätze 3: Studien zur phänomenologischen Philosophie*, Den Haag 1971. Für einen tiefgehenden Einblick zu Schütz' Gedanken über die kommunikative Beschaffenheit der Gesellschaft sowie seiner Sprach- und Sinnkonzeption s. Alfred Schütz, *Theorie der Lebenswelt 2: Die kommunikative Ordnung der Lebenswelt*, Konstanz 2003.

¹⁵ Eine prägnante Zusammenfassung der methodologischen Grundlagen der objektiven Hermeneutik findet sich in Ulrich Oevermann, *Die Objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische*

liegt der hier Verwendung findenden Feinstrukturanalyse zugrunde (s. Froschauer et al., 2003, 110).

Zentrale Gedanken bezieht die qualitative Sozialforschung auch aus der Schule des symbolischen Interaktionismus, dessen Grundlagen vor allem auf die beiden Sozialforscher George Herbert Mead und seinen Schüler Herbert Blumer zurückgehen. Diese vertreten die Meinung, dass sprachliche Symbole und deren Bedeutungen das Ergebnis ständiger sozialer Interaktions- und Kommunikationsprozesse sind. Im Mittelpunkt dieser Theorie steht der Begriff des Symbols. Hierbei handelt es sich um Bedeutungsträger – also Wörter, Zeichen, Bilder, etc. –, die immer auf etwas außerhalb ihrer selbst verweisen und kulturell hervorgebracht werden.¹⁶ Je nach (Sub-)Kulturkreis kann es also durchaus vorkommen, dass ein und demselben Symbol vollkommen unterschiedliche Bedeutungen zugeschrieben werden. Dinge besitzen vor diesem Hintergrund keine Bedeutung für sich selbst, sondern haben diese immer nur für die Augen des jeweiligen Betrachters und erlangen sie auch erst über soziale Aushandlungsprozesse. Laut Blumer handelt es sich bei menschlichem Zusammenleben um einen Prozess, „in dem Objekte geschaffen, bestätigt, umgeformt und verworfen werden. Das Leben und das Handeln von Menschen wandeln sich notwendigerweise in Übereinstimmung mit den Wandlungen, die in ihrer Objektwelt vor sich gehen“ (Blumer, 1973, 91). Diesen Überlegungen inhärent ist auch, dass Bedeutungen weder naturgegeben noch statisch und unabänderlich sind, sondern ständigen Transformationen unterliegen. Was von einem Kollektiv als Realität wahrgenommen wird ist also nicht ein direktes Abbild der Wirklichkeit, sondern ein soziales Konstrukt (vgl. hierzu auch Berger et al., 1974).

Grundlage für die Analyse von Subjektivität. Zugleich eine Kritik der Tiefenhermeneutik, in: Thomas Jung; Stefan Müller-Doohm, *Wirklichkeit im Deutungsprozess*, Frankfurt a. M. 1995, 106 – 189. Für eine sehr detaillierte Aufarbeitung des Werkes von Oevermann s. Jo Reichertz, *Probleme qualitativer Sozialforschung: Zur Entwicklungsgeschichte der Objektiven Hermeneutik*, Frankfurt a. M./ New York 1986.

¹⁶ Für eine Begründung von Meads Gedanken zu symbolvermittelter Interaktion s. George H. Mead, Soziales Bewußtsein und das Bewußtsein von Bedeutungen, In: Hans Joas, *Gesammelte Aufsätze Band 1*, Frankfurt a. M. 1987, 210 – 221.

V.3 Grundlagen qualitativen Forschens

Wie bereits ausgeführt wurde, weist die qualitative Forschungstradition einige weitreichende Unterschiede zu jener der statistisch orientierten, quantitativen Sozialforschung auf. An dieser Stelle soll auf einige der wichtigsten eingegangen werden, um durch diese Abgrenzung einen Eindruck ihrer Kernelemente zu vermitteln. Ansatzpunkt qualitativer Sozialforschung ist die Ansicht, dass ein jeder Gegenstandsbereich der uns umgebenden Welt eine auf seine Eigenheiten speziell zugeschnittene Forschungsmethode verdient, so auch das Soziale. Aber nicht nur das Soziale an sich verdient eine eigene Methodologie, sondern auch dessen soziale Untereinheiten. Die Welt des Sozialen manifestiert sich auf so unterschiedliche und vielfältige Arten, dass Verallgemeinerungen – vor allem wenn diese unterschiedliche Kulturkreise betreffen, aber auch hinsichtlich verschiedener Organisationen und selbst deren Abteilungen, wie noch zu zeigen sein wird – immer mit einer gewissen Skepsis betrachtet werden müssen. So müssen auch die in der speziellen Situation angewandten Methoden sich immer nach dem beforschten Gegenstand richten: „Vorgefertigte Theorien und Methoden sind demzufolge keine tauglichen Mittel, die soziale Welt angemessen verstehen zu lernen. Hingegen lautet die zentrale Forderung, daß sich empirische Untersuchungen an die Eigenschaften ihres Untersuchungsgegenstandes anpassen müssen“ (Froschauer et al., 2003, 11).

Der wohl markanteste Grundsatz qualitativer Gesprächsführung liegt in ihrer Offenheit.¹⁷ Im Gegensatz zu den stark strukturierten Interviews quantitativer Forschung handelt es sich bei qualitativen Interviews typischerweise um Gesprächsformen, *„die sich in einer sehr offenen Weise einer nur grob umrissenen Thematik annähern und den befragten Personen einen sehr weiten Gestaltungsspielraum einräumen.“* Dadurch rücken ForscherInnen den Blickwinkel ihrer GesprächspartnerInnen in den Vordergrund und erhalten solcherart Hinweise auf deren Verständnis ihrer Lebenswelt“ (ebd., 34; Kursivierung i. O.). Im Vordergrund stehen dabei Relevanzstrukturen, Wertesysteme und Orientierungen der Befragten selbst. Im

¹⁷ Für einen Vergleich genuin qualitativer und qualitativer Forschung s. Ulrike Froschauer; Manfred Lueger, *Das qualitative Interview*, Wien 2003, 35.

Gegensatz zu den ForscherInnen übernehmen hier die Befragten die Strukturierungsleistung des Gespräches. Ihnen wird nur ein grober Gesprächsrahmen vorgegeben, innerhalb dessen sie selbst entscheiden müssen, welche Informationen sie als nennenswert erachten. Alle Vorannahmen, Vorurteile und für gegeben hingenommene Sicherheiten stellen ein Hindernis dafür dar, die Welt aus den Augen der Befragten sehen zu lernen. Dies ist auch ein Grund dafür, warum im Gegensatz zu quantitativer Forschung eine Aufarbeitung des aktuellen Standes der wissenschaftlicher Forschung („Theoriearbeit“) im Vorhinein der Studie eher hinderlich als förderlich ist, da dies als eine Art von Vorbelastung in die Untersuchungen eingehen könnte. Forschende sind somit lediglich ExpertInnen der zu verwendenden Methoden, im Feld dagegen sind sie Lernende hinsichtlich der Lebenswelt anderer. Zusätzlich will man durch das Prinzip der Offenheit die Produktion von Artefakten vermeiden. Stellt man zu eng gefasste Fragen – das Extrembeispiel hierfür wären typische „Ja-Nein-Fragen“ – oder solche, die bereits zu viele uninformierte Vorüberlegungen enthalten, nimmt man den Befragten dadurch die Möglichkeit sich so frei auszudrücken, wie sie es unter den Bedingungen eines offenen Gesprächs eigentlich getan hätten.

Über das Prinzip der Offenheit hinaus zeichnet sich qualitative Forschung durch die Prinzipien der Prozessualität, Reflexivität, Explikation, Flexibilität und den hohen Stellenwert von Kommunikation aus (Lamnek, 2005). Sowohl die Forschung selbst, wie auch der beforschte Gegenstandsbereich des Sozialen werden als dynamisch aufgefasst. Dies beruht darauf, dass menschliches Zusammenleben auf Kommunikation aufbaut, welche selbst wiederum nicht statisch verstanden werden darf. Während die quantitative Forschung die jeweils einmalige Interaktions- bzw. Kommunikationsbeziehung zwischen Forschendem und Befragtem als Störgröße betrachtet, stellt diese vor qualitativem Hintergrund eine Notwendigkeit dar. Da die Wirklichkeit als perspektivenabhängig aufgefasst wird und somit Gegenstand ständiger Aushandlungsprozesse ist, muss auch die Forschung einen kommunikativen Weg beschreiten (ebd., 22). Der Begriff der Reflexivität verweist auf die Grundannahme, dass alle kommunikativen Äußerungen kontextgebunden zu verstehen sind und somit stets auf ein umfassendes, kollektiv geteiltes Regelwerk verweisen. Reflexivität äußert sich jedoch auch im zirkulären Vorgehen qualitativer Forschung (ebd., 23f). Um die Wissenschaftlichkeit der Ergebnisse sicherzustellen, sind die Einzelschritte im Forschungsprozess idealerweise möglichst detailliert aufzuzeichnen, um einerseits die

nachfolgende Interpretation zu erleichtern, andererseits aber auch Nachvollziehbarkeit für Dritte zu gewährleisten (Explikation). Schließlich legt das Prinzip der Flexibilität eine Vorgehensweise nahe, „bei der der Forscher von einer Forschungslinie auf eine andere überwechselt, neue Punkte zur Beobachtung im Verlauf der Untersuchung dazunimmt und sich in neue Richtungen bewegt, an die vorher gar nicht gedacht wurde“ (ebd., 25). Dieses Vorgehen ermöglicht differenziertere Einsichten, die der Einzigartigkeit des untersuchten Feldes besser gerecht werden als vorgefertigte Interview-Fragebögen. Ausgangspunkt ist dabei ein lediglich grobes Wissen über Zusammenhänge im Feld, das im Zuge der Forschung ständig präzisiert und erweitert wird.

Ein derartiger Zugang erfordert eine entsprechende Grundhaltung seitens der Forschenden. Unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Rekonstruktion des sozialen Feldes ist Lernwille und die Bereitschaft, eigene Meinungen gegenüber denjenigen von GesprächspartnerInnen zurückzustellen. Letztendlich sind diese die alleinigen ExpertInnen in Bezug auf ihre eigene Lebenswelt, wohingegen Forschende nur aus der Rolle des Fremden von außen her beobachten. Hinzu kommt eine strikte Vermeidung von Vorurteilen und Stigmatisierungen. Zwar arbeitet jeder Forschende vor dem Hintergrund des eigenen Erfahrungsschatzes und diesen auszublenden ist weder möglich noch sinnvoll, dennoch sind Werturteile insofern vollkommen fehl am Platz, als dass sie viel mehr über den Forschenden selbst als über das von ihm beforschte Feld aussagen. Schließlich sind nur die Wert- und Relevanzsysteme des Untersuchungsgegenstandes von Interesse, unabhängig von den an sie herangetragenen – und selbst wiederum begründungsbedürftigen – Moralvorstellungen. Die eigenen Werte hinter sich zu lassen, ist jedoch leichter gesagt als getan. Um dies bewerkstelligen zu können, erfordert die Betrachtung sozialer Systeme den Willen und die Fähigkeit, den eigenen Blick auf die Welt zu „verfremden“, nichts unhinterfragt zu lassen und die im Alltagsleben für gegeben hingenommenen Sachverhalte, Wortbedeutungen, Zusammenhänge etc. zu reflektieren (vgl. Froschauer et al., 2003, 60).

V.4 Das angestrebte Wissen

Froschauer und Lueger heben die besondere Bedeutung des Zustandekommens von Sinn hervor, will man die Ordnung hinter einem sozialen System und somit dieses

selbst verstehen: „Im Zentrum stehen kommunikative Prozesse der Generierung von Information, die, in einen lebensweltlichen und organisationalen Kontext eingebettet, zu einer geordneten Wissensstruktur zusammengefügt werden“ (ebd., 35). Vor allem sind es drei Fragestellungen, deren Beantwortung vor dem Hintergrund einer systemtheoretisch orientierten, qualitativen Sozialforschung besonders interessante Erkenntnisse verspricht (ebd., 36):

- Welche Prozesse liegen der Erzeugung von Sinn im jeweiligen sozialen System zugrunde? Welche Inhalte werden hierin thematisiert und über die Zeit hinweg stabilisiert?
- Welche Folgen ergeben sich aus der spezifischen kommunikativen Konstitution eines sozialen Systems für die konkreten Handlungen der hierin involvierten Personen?
- Welche Differenzierungslinien haben sich im Zuge der Entwicklungsgeschichte des sozialen Systems herausgebildet? Anhand welcher kommunizierten Inhalte wird Heterogenität innerhalb verschiedener Subsysteme sichtbar und welche handlungsspezifischen Konsequenzen mag man in Anbetracht dieser Systemdifferenzierung zu erwarten haben?

Kernelement der Forschung stellt hierbei die Analyse kommunikativer Zusammenhänge innerhalb des untersuchten sozialen Systems dar. Als zentralen Bezugspunkt für eine Aufdeckung der systemspezifischen Strukturierung erachten Froschauer und Lueger dabei die drei Selektionen, welche für das Zustandekommen von Kommunikation verantwortlich sind (ebd., 198). Innerhalb jedes einzelnen Selektionsschrittes müssen Unterscheidungen getroffen und Prioritäten gesetzt werden, welche Information man als besonders relevant für die gegenwärtige Gesprächssituation erachtet. Dabei ist einerseits von Interesse, *was* gesagt wird, andererseits vor allem aber auch, *wie* es gesagt wird.

Neben dem speziellen Fokus auf Kommunikation und kommunikative Aspekte der sozialen Realität innerhalb des Untersuchungsfeldes ist vor allem auch von Relevanz, welche Bedeutungen verschiedenen bezeichneten Sachverhalten zugemessen werden und in welchem Sinnzusammenhang diese stehen (ebd., 202). Es ist davon auszugehen, dass verschiedene Personengruppen unter ein und demselben Begriff teils sehr unterschiedliche Dinge verstehen. Wie diverse Sachverhalte wahrgenommen und

versprachlicht werden, ist jedoch kein willkürlicher Prozess, sondern folgt einer Reihe von benennbaren Regeln, welche sich für verschiedene soziale (Sub-)Systeme voneinander unterscheiden. Bedeutungen sind darüber hinaus jedoch auch immer in umfassendere Sinnzusammenhänge integriert, welche als Ordnungssystem deren nachvollziehbaren Gesamtzusammenhang festlegen: „Möchte man daher die Handlungsweisen von Personen in sozialen Systemen und die daraus resultierende Dynamik verstehen, ist es wichtig, die spezifischen Bedeutungen und deren Verknüpfungen zu einem integrierten System von Wahrnehmungs- und Handlungsweisen im Rahmen von situierten Kommunikationsprozessen zu analysieren“ (ebd., 202).

V.5 Forschungsablauf

Der gesamte Forschungsablauf, beginnend beim ersten Rohkonzept bis hin zum Abschlussgespräch nach Beendigung der Studie, kann in vier Phasen eingeteilt werden. Im Zuge dieser Phasen werden unterschiedliche Anforderungen an die Durchführung der Forschung akut. Hierunter fallen etwa alle vorbereitenden Maßnahmen, die Qualitätssicherung und die Vermittlung von Wissen (ebd., 2003, 21ff).

Planungsphase

In ihr werden die organisatorischen Voraussetzungen für die Untersuchung geschaffen. Neben der Klärung von Zugangsmöglichkeiten, ersten Vorannahmen über die Beschaffenheit des sozialen Feldes, der Bestimmung des anfangs zu generierenden Datenmaterials, der Definition des eigenen Erkenntnisinteresses und darauffolgender erster Fragenformulierung umfasst sie auch die Analyse vorhandener Kompetenzen im Forschungsteam und die Gewinnung erster Informationen.

Orientierungsphase

In dieser Phase des Forschungsablaufes wird nach getätigten Vorüberlegungen der Kontakt zum Feld etabliert. Hierbei ist die Schaffung einer stabilen Kommunikationsbeziehung und eines positiven Forschungsklimas von oberster Priorität, da die ersten Interaktionen den Ausgangspunkt für alle weiteren Folgekontakte

bilden. Außerdem werden an dieser Stelle die Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen der Forschung ausgehandelt.

Hauptforschungsphase

Dieser zyklisch angelegte Abschnitt des Forschungsprozesses stellt den Kernaspekt der Studie dar und spiegelt am deutlichsten die Grundgedanken interpretativer Sozialforschung wieder. Er umfasst gemäß Froschauer und Lueger „(a) das unentwegte *Ineinandergreifen von Erhebung und Interpretation*; (b) die *permanente Reflexion* des Forschungsgegenstandes auf inhaltlicher und methodischer Ebene; (c) die Abgrenzung von klaren Lehrbuchmethoden zugunsten einer *flexiblen und variablen Gestaltung der Erhebungs- und Interpretationsverfahren*; (d) die *permanente sorgfältige Überprüfung und Modifikation* der vorläufigen Ergebnisse; (e) die laufende Erstellung von *vorläufigen Teilanalysen*“ (ebd., 28; Kursivierung i.O.).

Ergebnisdarstellung

Das Ziel dieser letzten Forschungsphase ist die Vermittlung der hervorgebrachten Erkenntnisse an die beteiligten Bezugsgruppen. Dabei muss sowohl sprachlich wie auch inhaltlich Rücksicht auf die Anforderungen des jeweiligen Feldes genommen werden, um die Kommunikation nicht unnötig zu erschweren.

Großer Wert sollte vor allem innerhalb der Hauptforschungsphase auf das von Glaser und Strauss (1967) entwickelte und eng mit der Tradition der *Grounded Theory* verbundene Konzept des *theoretischen Samplings* gelegt werden. Hierbei handelt es sich in erster Linie um eine Auswahlstrategie, nach deren Richtlinien neues Interviewmaterial zu beschaffen ist. Während vor allem in quantitativ orientierten Studien sämtliche Daten im Zuge einer einzigen Erhebungswelle zusammengetragen werden, wobei Erhebung und Auswertung strikt getrennt werden, legt das theoretische Sampling nahe, Erhebung und Auswertung derart miteinander zu verknüpfen, dass die Beschaffung von Datenmaterial sich immer am Stand des bisher generierten Wissens orientiert. Dieses Vorgehen kann in zwei Prinzipien zusammengefasst werden (Froschauer et al., 2003, 29). Erstens wird nahegelegt, „daß man Materialien erheben bzw. analysieren sollte, die mit hoher Wahrscheinlichkeit geeignet sind, die bisherigen Annahmen zu widerlegen“ (ebd.). Hierbei orientiert man sich an Gesprächspersonen, die mutmaßlich konträre Ansichten vertreten, was zu einer Maximierung struktureller

Variation des Datenmaterials beiträgt. Gemäß des zweiten Prinzips sind Personen in Gespräche einzubeziehen, von denen angenommen werden kann, dass sie bisher hervorgebrachte Ergebnisse bestätigen: „Dadurch versucht man Unschärfen der theoretisierenden Argumentation aufzuspüren, indem man genau jenen Bereich fokussiert, der mit den bisherigen Analysen bereits abgedeckt sein müsste“ (ebd., 30). Ein Ende findet dieses zyklische Vorgehen dann, wenn sich die bereits hervorgebrachten Erkenntnisse wiederholen, bzw. die aufgefundenen Differenzierungslinien des untersuchten Feldes und die vom Forschenden entwickelten Argumentationen größtenteils durch neues Material bestätigt werden. In diesem Fall spricht man von theoretischer Sättigung.

V.6 Gesprächsphasen

Zwar gibt es keine in Stein gemeißelten Vorschriften, auf welche Weise Gespräche im Zuge qualitativer Studien zu führen sind – und diese würden auch den Prinzipien der Offenheit und Flexibilität widersprechen –, dennoch legen Erfahrungswerte bestimmte Zugangsweisen nahe und ermöglichen eine Orientierung an „typischen“ Interviewszenarien. Den höchsten Stellenwert müssen dabei auf jeden Fall die Aufrechterhaltung eines positiven Gesprächsklimas und der Respekt gegenüber den Erfahrungen des Gegenübers einnehmen. Sinnvoll erscheint die Einteilung von Interviews in unterschiedliche Gesprächsphasen mit je eigenen Anforderungen an die Beteiligten (s. ebd., 63ff).

Während der *Interviewplanung* sind Zugangsmöglichkeiten zum Feld herauszufinden und es ist festzulegen, wo, wann und vor allem mit wem ein Interview durchgeführt werden soll, bzw. welche Fragen man dabei im Hinterkopf hat. Das jeweilige Vorgehen richtet sich vor allem nach dem gegenwärtigen Erkenntnisstand und den aktuell anstehenden Informationslücken. Im Zuge der *Kontaktaufnahme* ist nicht nur zu klären, auf welchem Wege man an die jeweilige Person herantritt, sondern auch welche Informationen für sie relevant sein könnten (Anlass des Interviews, Gegenstand der Studie, Auftraggeber, Anonymitätskriterien, etc.). Der *Gesprächseinstieg* markiert den eigentlichen Anfang des Interviews. Neben einer Wiederholung wichtiger Informationen über Anlass und Ablauf des Interviews steht hier die für das gesamte Gespräch äußerst zentrale Einstiegsfrage im Vordergrund. Sie ist deshalb von so großer

Wichtigkeit, da sie den Rahmen für das Gespräch festlegt und im Optimalfall eine ausführliche Erzählung seitens der Befragten zur Folge hat. Dem Einstieg folgt die *Erzähl- und Nachfragephase*. Im ersten, explorativen Abschnitt liegt die inhaltliche Gestaltung des Interviews größtenteils bei den Befragten. Dadurch, dass die Interviewten ihre Erfahrungen verständlich mitteilen müssen – sie stehen unter Gestalterschließungs-, Kondensierungs- und Detaillierungszwang (ebd., 71) –, erbringen sie den größten Teil der Strukturierungsleistung des Gesprächs. Erst im darauf folgenden, klärenden Teil stellt der Interviewer bzw. die Interviewerin weitere Fragen hinsichtlich der Themenbereiche, die bis dato noch nicht zur Sprache gekommen sind. Bis dahin beschränkt man sich auf aufmerksames Zuhören, Verständnisfragen und das Aufgreifen von Themen, die bereits von Interviewten persönlich zuvor angesprochen worden sind.

Im Zuge des *Gesprächsabschlusses* wird das Interview beendet. Oftmals wird hierin ein Fazit über das Besprochene gezogen und es werden besonders relevante Informationen noch einmal hervorgehoben. Anschließend wird thematisiert, wie es nun weitergeht, welcher Ausschnitt aus den Ergebnissen der Studie den Interviewten zur Verfügung gestellt werden wird und auf welchem Wege eine potentielle, weitere Kontaktaufnahme möglich ist. Letztendlich sollten im Rahmen einer *Dokumentation* des Interviewkontextes all jene relevanten Sachverhalte niedergeschrieben werden, welche durch die Tonbandaufzeichnung nicht erfasst werden konnten (alles, was davor bzw. danach passiert ist, diverse Milieudaten, Beschreibung der konkreten Rahmenbedingungen des Interviews usw.).

V.7 Textinterpretation und verwendete Auswertungsverfahren

Die vorliegende Arbeit stützt sich auf die Anwendung zweier Analyseverfahren. Hierbei handelt es sich um die von Froschauer und Lueger vorgestellten Methoden der Feinstruktur- und Systemanalyse. Grundsätzlich ist zu diesen Analysemethoden zu sagen, dass sie jeweils verschiedene analytische Schwerpunkte aufweisen und aus diesem Grunde auch zur Beantwortung jeweils unterschiedlicher Fragestellungen herangezogen werden sollten. So eignet sich die Feinstrukturanalyse, welche das feinste

in dieser Arbeit zum Zuge kommende Analyseinstrument darstellt, sehr gut für eine Rekonstruktion latenter Sinnhorizonte, die Systemanalyse dagegen vor allem für die Rekonstruktion von Systemdynamiken und handlungsbezogenen Konsequenzen lebensweltlicher Strukturierung. Aufgrund der vielschichtigen Fragestellungen, die man im Zuge einer Feinstrukturanalyse an den zu analysierenden Text heranträgt und den damit verbundenen Vermutungen und Interpretationen, eignet sie sich auch vorzüglich als hypothesengenerierendes Verfahren im Sinne einer Vorbereitung für weitere Interpretationsschritte (vgl. ebd., 112). Im Endeffekt unterscheiden sich die beiden hier vorgestellten Methoden vor allem dahingehend, welche Fragen an den Text gestellt werden, wie sehr man hierbei ins Detail geht, welchen qualitätssichernden Momenten man dabei Rechnung zu tragen hat und wie groß der jeweils im nächsten Schritt zu analysierende Textausschnitt sein sollte.

V.7.1 Feinstrukturanalyse

Es wird davon ausgegangen, dass sich objektive Momente und latente Strukturen des untersuchten sozialen Systems in den zu analysierenden Gesprächen niederschlagen. Zwar nehmen an Interviews immer konkrete Personen mit ihren jeweils einzigartigen Hintergründen hinsichtlich ihrer Erfahrungen, Werte und Perspektiven teil, dennoch müssen diese Individuen stets auf einen geteilten Sinnhorizont zurückgreifen, um kommunizieren zu können. Grundannahme ist also, „daß sich die objektive Struktur eines latenten Sinnzusammenhangs relativ unabhängig von den Motiven, Intentionen oder Dispositionen der befragten Personen konstituiert. Die Wahl der Worte, ihre genaue Anordnung in einer Sinneinheit enthält mehr Bedeutungsverweise, als eine rein lexikalisch orientierte Analyse offerieren würde“ (ebd., 110f).

Grundsätzlich wird bei Feinstruktur-, wie auch bei System- und Themenanalysen strikt sequentiell vorgegangen und es ist im Allgemeinen geboten, sie im Team durchzuführen, um stets mehrere interpretative Perspektiven mit einbeziehen zu können, was die Qualität der Auswertung um ein Vielfaches steigert. Die Sequentialität des Vorgehens hat den Hintergrund, dass jede analysierte Textpassage Spekulationen dahingehend erfordert, was mit dem Gesagten gemeint sein könnte und welche Anschlussmöglichkeiten sich in weitere Folge hieraus ergeben können. Greift man in der Analyse voraus, bzw. besitzt man bereits Kenntnis davon, wie ein Text weitergeht,

beeinträchtigt dies die angestrebte Breite und Vollständigkeit extensiver Sinnauslegung und vereitelt zudem ein hypothesengeleitetes Vorgehen. Angestrebtes Ziel ist es, „*verschiedene und weitreichende Optionen zu eröffnen*, aber dafür jeweils *Bedingungen* zu formulieren, die geeignet sind, die Geltung einer Annahme nachprüfbar zu begründen“ (ebd., 114; Kursivierung i. O.). Die derart festgelegten Bedingungen werden in den folgenden Analyseschritten dazu herangezogen, die eigenen Argumentationslinien zu untermauern oder zu widerlegen. Im Zuge der Analyse mehrerer aufeinanderfolgender Textpassagen erlaubt dieses Vorgehen eine stetige Modifikation und Adaptation der aufgestellten Annahmen an die im Text vorgefundenen Sinngehalte und somit eine fortwährend bessere Rekonstruktion der latenten Strukturen des untersuchten sozialen Systems. Für eine detaillierte Analyse eignen sich dabei vornehmlich solche Textpassagen, die dem Anfang oder dem Ende eines Gespräches entnommen werden, sowie besonders wichtig anmutende Stellen, bzw. auch solche, welche im Gegensatz dazu eher unwichtig erscheinen (ebd., 113).

Die Analyse selbst untergliedert sich in fünf Schritte, bzw. Fragenkomplexe (vgl. ebd., 115ff). Im ersten Schritt wird die zu analysierende Texteinheit *paraphrasiert* und gemäß ihrer alltagsweltlichen Bedeutung charakterisiert. Hierauf wird versucht, mögliche *Intentionen* der interviewten Person herauszukristallisieren bzw. zu erkunden, welche Funktionen ihre Äußerung für sie in der konkreten Interviewsituation gehabt haben mag. In diesem zweiten Schritt wird dem Umstand Rechnung zu tragen versucht, dass der Text in einer konkreten Gesprächssituation – im Zuge eines Interviews – und unter spezifischem Handlungsdruck zustande gekommen ist, dessen Einflüsse man somit zu rekonstruieren und benennen versucht.

Der Einbezug der Gesprächssituation in die Interpretation markiert den Übergang zur dritten Analysephase, der *Rekonstruktion latenter Momente* und deren möglichen objektiven Konsequenzen. Diese Phase des Interpretationsprozesses bildet das Kernstück der Analyse. Ziel ist es, viele unterschiedliche Interpretationen zu entwickeln, welche ein möglichst breites Spektrum an Erklärungsansätzen öffnen: „Hier ist besonders auf die Bedeutung von vagen Begriffen, spezifischen Wortverwendungen, Differenzierungen, Strukturen, sich andeutenden Umweltbeziehungen etc. zu achten“ (ebd., 116). Das gedankliche Hineinversetzen in unterschiedliche Kontexte, in denen eine spezifische Äußerung Sinn ergeben würde, ermöglicht es, sich von unmittelbaren

und naheliegenden Zuschreibungen abzugrenzen und ein breiteres Spektrum an Erklärungsansätzen zu entwickeln.

In einem vierten Analyseschritt werden die durch den Text vermittelten *Rollenverteilungen* näher betrachtet. Hierbei wird untersucht, welche Personen explizit oder implizit in der Sinneinheit vorkommen, auf welche Weise sie bezeichnet werden („mein Chef“, „Peter“, „der Tyrann“, etc.) und welche Funktion sie innerhalb der Erzählung einnehmen. Im letzten Schritt des Interpretationsprozesses werden *Hypothesen* darüber formuliert, wie der Text weitergehen könnte. Dabei wird zu ermitteln versucht, welche Anschlussmöglichkeiten sich auf Basis der bereits untersuchten für die jeweils nächste Sinneinheit ergeben. Dabei ist zu argumentieren, unter welchen Bedingungen eine bestimmte Anschlusskommunikation wahrscheinlich ist, welche Konsequenzen man hieraus für das soziale System ziehen kann und anhand welcher Prüfkriterien man die aufgestellten Vermutungen gegebenenfalls bestätigen bzw. widerlegen kann.

V.7.2 Systemanalyse

Bei der Systemanalyse handelt es sich um ein Interpretationsverfahren, das vor allem dazu herangezogen werden kann, die Komplexität und Dynamik sozialer Systeme zu erkunden (ebd., 110). Im Gegensatz zur Feinstrukturanalyse können größere Texteinheiten gleichzeitig fokussiert werden, weshalb sie sich auch zur Analyse vollständiger Gespräche eignet, wobei aber auch kleinere, thematisch abgegrenzte Einheiten sinnvoll interpretiert werden können. Die Analysearbeit reduziert sich dabei jedoch nicht auf ein bloßes Aufzählen von in Gesprächen genannten manifesten Inhalten, sondern widmet sich wie bei der Feinstrukturanalyse auch einer extensiven Sinnauslegung (ebd., 142). Die Systemanalyse eignet sich dabei vor allem für folgende drei Aufgabenbereiche: „Für die Untersuchung der subjektunabhängigen Prozeßstruktur sozialer Systeme, für die Analyse intern hochdifferenzierter sozialer Felder und für die extensive Präzisierung und Prüfung von Erkenntnissen im Rahmen des theoretischen Samplings“ (ebd., 110). Dabei ist das Ziel einer umfassend angelegten Untersuchung nicht die künstliche, retrospektive Homogenisierung des Untersuchungsfeldes seitens des Forschenden. Vielmehr sollen die vielfältigen unterschiedlichen Bereiche und Differenzen zwischen ihnen herausgearbeitet werden, welche sich in einem sozialen

System als Vielheit in einer Einheit präsentieren (vgl. ebd., 154). Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass die Intention hinter einer Systemanalyse ist, die „strukturelle Vielfalt der Perspektiven kontrollierend zu erfassen“ (ebd.; Kursivierung i. O.).

Die eigentliche Analyse findet auf drei Ebenen statt (s. ebd., 149ff). Im Zuge einer *paraphrasierenden Analyse* wird der Textabschnitt aus Perspektive alltagskompetenter Hörer betrachtet. Dabei werden das angesprochene Thema betitelt und die wichtigsten Inhalte zusammengefasst. In einem nächsten Schritt wird der *Äußerungskontext* in die Analyse miteinbezogen. Hierunter fallen „der unmittelbare Gesprächskontext als Rahmung der Aussage, der enge thematische Kontext des angesprochenen Sachverhalts, der Kontext persönlicher Momente in ihrer vermittelnden Funktion zwischen Systemstrukturen und den Wirklichkeitsformationen der handelnden AkteurInnen [...], der erweiterte Kontext des fokussierten sozialen Systems und der globale Kontext der umgebenden Gesellschaftsformation“ (ebd., 149). Zwecks besserer Interpretierbarkeit werden diese Aspekte vorzüglich in zwei Bereiche untergliedert, auf der einen Seite das unmittelbare Umfeld der Äußerungen und auf der anderen Seite die im Text sich manifestierenden, lebensweltlichen Strukturen. Aufbauend auf der Analyse der strukturellen Rahmenbedingungen des Systems können vorsichtige Rückschlüsse hinsichtlich ihres *hypothetischen Wirkungskontextes* gezogen werden. Hierunter fallen Fragestellungen danach, wie die strukturellen Rahmenbedingungen sich wohl auf die konkreten Handlungen einzelner Personen sowie deren Interaktionen niederschlagen und wie sich dieses Gefüge an Handlungen in einem abstrakteren Systemzusammenhang verhalten mag.

V.8 Qualitätssicherung

Froschauer und Lueger nennen eine Reihe von Strategien der Qualitätssicherung, welche speziell dazu geeignet sind, die Wissenschaftlichkeit von Studien der interpretativen Sozialforschung sicherzustellen. Aufgrund der vielfach grundlegend unterschiedlichen Prämissen, Annahmen und Herangehensweisen der qualitativ orientierten Forschung wird den in der quantitativen Tradition zentralen Kriterien von Reliabilität, Validität, Objektivität und Repräsentativität ein weit weniger hoher Stellenwert beigemessen (ebd., 166) – bzw. ergeben diese Kriterien vor dem

Hintergrund eines interpretativen Paradigmas schlichtweg keinen Sinn – weshalb ein Rückgriff auf andere wissenschaftliche Standards erforderlich ist.

Qualitative Forschung kann als eine aktive Tätigkeit verstanden werden, die „den Untersuchungsgegenstand aus einem sozialen Kontext (Denkkollektive) heraus konstituieren“ (ebd., 167). Dabei stellt sich die grundsätzliche erkenntnistheoretische Schwierigkeit, dass weder der von den Befragten gemeinte Sinn noch der zu rekonstruierende objektive Sinn unmittelbar zugänglich sind. Zusätzlich ist es im Zuge des Interpretationsprozesses stets notwendig, auf Vorwissen zurückzugreifen, welches die ungetrübte Erkenntnis des untersuchten Feldes potentiell unterminiert. Vor dem Hintergrund dieser Voraussetzungen sollte zwecks wissenschaftlicher Absicherung deshalb versucht werden, das eigene Vorwissen zu dekonstruieren, was konkret in Form einer Zerstückelung vorliegender Texte in kleine Teileinheiten realisiert wird. Um Zugriff auf ein möglichst breites Spektrum an unterschiedlichen Auslegungen zu haben, eignet sich auch die Interpretation von Texten im Team, bzw. ist diese für manche Forschungsmethoden, wie etwa die Feinstrukturanalyse, sogar verpflichtend. Dies führt zu Argumentationsdruck gegenüber den anderen Teammitgliedern und fördert somit die Wissenschaftlichkeit der Interpretation. Zusätzlich ist es sinnvoll – wenn auch wie im Falle der vorliegenden Arbeit nicht praktisch durchführbar – jene, die interviewen, und die, die interpretieren, personell zu trennen, um das im Feld und somit unter Handlungsdruck aufgenommene Vorwissen systematisch auszuklammern. Sollte dies nicht möglich sein, so empfiehlt es sich, regelmäßige Gespräche mit Dritten zu führen, um Perspektivenvielfalt zu gewährleisten und einseitigen Interpretationen vorzubeugen.

Auf Ebene des Forschungsprozesses ergibt sich eine weitere Reihe an Maßnahmen zur Qualitätssicherung von Studien (ebd., 168). Ziel ist es letztendlich, die kommunikative und handlungsbezogene Strukturierungslogik des Untersuchungsgegenstandes aufzudecken. Es ist deshalb über den gesamten Forschungsprozess hinweg auszuloten, auf welchem Wege sich möglichst viele Erkenntnisse über die „Prinzipien und Bedingungen der Strukturierungslogik eines Forschungsgegenstandes“ (ebd.) generieren lassen, wobei die herangezogene Materialmenge bzw. die Anzahl durchgeführter Interviews viel weniger über die Qualität der Studie aussagt als die hierbei vollzogene strategische Vorgangsweise des kontrollierten Einbezugs neuer Materialien. Unter anderem sind hier qualitätssichernde Momente, wie die bereits erwähnte zyklische

Organisierung des Forschungsprozesses, eine stetige Orientierung am theoretischen Sampling, eine hieraus resultierende systematische Variation von Analysematerialien, Interviewpartnern, Erhebungssituationen und Auswertungsmethoden zu nennen (vgl. ebd.)

Eine dritte Ebene der Qualitätssicherung umfasst die Kommunikation hervorgebrachter Ergebnisse gegenüber relevanten Bezugsgruppen, allen voran dem Wissenschaftssystem und – im Falle von Auftragsforschungen – den jeweiligen Auftraggebern (vgl. ebd., 169). Hierunter fällt, dass sich die Darstellung von Studien an den Kommunikationslogiken und Anforderungen der jeweils beteiligten Bezugssysteme orientieren muss, um Gehör finden zu können. Dabei ist nicht nur darauf zu achten, in welche Worte man den Endbericht kleidet, sondern vor allem auch, welche Inhalte, Verweise, Argumentationen und Beweisführungen von besonderem Interesse für die Beteiligten sein könnten.

VI Durchführung der Studie

VI.1 Ablauf der Studie

In einem Zeitraum zwischen April 2010 (Erstkontakt) und Mai 2011 (letztes Interview) wurden insgesamt 15 Interviews – exklusive Vorbereitungs- und Zwischengespräche – durchgeführt, die mit einer offiziellen Dauer von einer Stunde veranschlagt wurden, deren tatsächliche Länge je nach Situation jedoch zwischen einer dreiviertel und über eineinhalb Stunden schwankte. Sofern InterviewpartnerInnen über Einzelbüros verfügten, wurden die Gespräche in diesen abgehalten, ansonsten wurden von den Befragten selbst Konferenzräume organisiert. Eines der Interviews wurde in einem Kaffeehaus abgehalten.

Die Hauptforschungsphase der Studie umfasste insgesamt drei Zyklen. Innerhalb des ersten Zyklus wurden 7 Interviews mit Vorständen und BereichsleiterInnen geführt. Der zweite umfasste 6 Gespräche mit MitarbeiterInnen auf Abteilungs- und Gruppenebene bzw. aus dem Filialbereich. Der letzte Zyklus bestand aus 2 Interviews – ebenfalls mit MitarbeiterInnen auf Abteilungsebene –, welche dazu dienten, den wichtigsten zuletzt noch offenen Fragen nachzugehen. Über den ganzen Zeitraum hinweg wurden fortlaufend die abgehaltenen Interviews transkribiert, analysiert und die dabei hervorgebrachten vorläufigen Ergebnisse als Grundlage für darauffolgende Interviews genutzt. Zwischen den Zyklen wurden längere Pausen hinsichtlich der Interviewführung eingelegt, im Zuge derer umfassende Analysen durchgeführt und deren Ergebnisse mit den bereits früher durchgeführten verglichen wurden.

Es wurde bezüglich der Interviewthemen und der Auswahl an Gesprächspersonen versucht, so weit wie möglich auf die Prinzipien des theoretischen Samplings zu achten und ein weites Spektrum an Perspektiven abzudecken. Da es jedoch aus forschungspragmatischen Gründen in vielen Fällen nicht möglich war, nach jedem

einzelnen Interview den Kontakt für das Folgeinterview zu bestimmen,¹⁸ bezog sich die Anwendung des theoretischen Samplings zum Großteil auf die einzelnen Forschungszyklen. Zwischen diesen wurden je nach aktuellem Erkenntnisstand die weiters zu befragenden InterviewpartnerInnen ausgewählt. Somit war es jedoch auch notwendig zu antizipieren, welche Informationen und Personen höchstwahrscheinlich innerhalb des nächsten Zyklus‘ relevant werden könnten, um bereits im Vorhinein eine rudimentäre Planung zu ermöglichen. Die grobe Gliederung der Zyklen erfolgte dabei nach der Differenzierung Management/Belegschaft, wobei die GesprächspartnerInnen innerhalb dieser Gruppen wiederum unter den Aspekten des Geschlechts, der Anstellungsdauer, des Alters, der firmeninternen Funktion, der Anstellung im Zentral- oder Filialbereich und dem firmeninternen beruflichen Werdegang bestimmt wurden. Dieser Auswahl lag jedoch nicht der Wunsch nach Repräsentativität zu Grunde, sondern viel eher die Annahme, dass sich diese Eigenschaften der befragten Personen womöglich auch in ihren Ansichten niederschlagen und aus diesem Grunde forschungsrelevant sein würden. Letztendlich ist festzuhalten, dass trotzdem GesprächspartnerInnen oftmals im Vorhinein festgelegt werden mussten, die thematisierten Inhalte eines jeden Interviews stets an den Stand der Forschung, aktuelle Fragestellungen und die jeweiligen Umstände angepasst wurden.

VI.2 Analyse

Den Anfang der Analysetätigkeit markierten einige Feinstrukturanalysen, die aufgrund ihrer besonders detaillierten Analysekategorien für eine erste Abtastung des Untersuchungsfeldes genutzt wurden. Dabei dienten sie weniger dazu, unterschiedliche Sinnhorizonte der Befragten herauszuarbeiten, sondern wurden dazu eingesetzt, am Anfang der Studie möglichst vielfältige Interpretationsmöglichkeiten offen zu legen, Hypothesen zu generieren, differenzierte Blickwinkel zu erproben und somit eine solide

¹⁸ Da die meisten InterviewteilnehmerInnen in Absprache mit Personalleitung und Zentralbetriebsrat ausgewählt wurden und die Suche nach geeigneten KandidatInnen jedes Mal einen nicht unerheblichen Zeitaufwand für die damit beschäftigten MitarbeiterInnen bedeutete, erschien es für den Forscher als unzumutbare Belastung, nach jedem einzelnen Interview Absprache zu halten.

Basis für darauffolgende Interpretationen mittels Systemanalysen zu schaffen. Diese Feinstrukturanalysen wurden innerhalb von Teams durchgeführt, deren Anzahl und Zusammensetzung von Mal zu Mal variierte, wobei sich die Gruppen der Interpretierenden aus Studierenden unterschiedlichster Disziplinen zusammensetzten, hierunter solche der Soziologie, Kultur- und Sozialanthropologie, Politikwissenschaft, internationalen Entwicklung, BWL und Physik. Es wurde größter Wert darauf gelegt, die dem beforschten Unternehmen zugesicherte Anonymität auch hier zu wahren, indem der Name des Unternehmens und etwaige Textpassagen, die eindeutige Rückschlüsse auf dessen Identität hätten erlauben können, nicht in die Analysen mit einbezogen wurden. Um der angestrebten Trennung zwischen Erhebungs- und Analyseleistung Rechnung zu tragen, trat der Forscher während der Sitzungen nur als Moderator auf, mischte sich in die Interpretationen jedoch nicht ein.

Alle weiteren Analysen wurden aus forschungspragmatischen Gründen vom Forscher selbst durchgeführt. In regelmäßigen Abständen und sofern sich spezielle Fragen ergaben, wurde Rücksprache mit der Diplomarbeitsbetreuerin gehalten. Zusätzlich zu den Systemanalysen wurde parallel hierzu eine Analyse des Gesprächsrahmens der Interviews durchgeführt, um die möglichen Einflüsse der Interviewsituation in den Blick zu bekommen. Die in den letzten Kapiteln vorgestellte Theorie wurde gleichzeitig zur Analysetätigkeit recherchiert, selektiert und verschriftlicht, wobei eine möglichst direkte Bezugnahme auf die Eigenheiten des Unternehmens in der Auswahl der Literatur angestrebt wurde.

VI.3 Interviewführung

Es handelt sich bei sämtlichen durchgeführten Gesprächen um Einzelinterviews. Zwar wurde dem Unternehmen angeboten und nahegelegt, auch Gruppeninterviews aufgrund der sich aus ihnen ergebenden zusätzlichen Forschungsperspektiven durchzuführen, jedoch äußerte man von Seiten des Unternehmens Bedenken, dass das Ansprechen und Diskutieren problematischer Sachverhalte in Gruppen unkontrollierbare Folgen haben könnte, zumal kein professioneller Coach zugegen gewesen wäre. Sämtliche Fragen im Zuge der Interviews wurden gemäß den Anforderungen qualitativer Forschung so offen wie möglich gestellt, jedoch vor dem Hintergrund der interessierenden Thematik des organisationalen Wandels. Nach einer das Gespräch eröffnenden Erklärung bezüglich

des Hintergrundes der Studie und der Zusicherung umfassender Anonymität wurden zunächst immer Fragen zur Position innerhalb des Betriebs, dem Eintrittsjahr und dem (innerbetrieblichen) beruflichen Werdegang gestellt, bevor eine die offene Erzählung einleitende Einstiegsfrage gestellt wurde. Im Anschluss an die Nachfragephase wurden die InterviewpartnerInnen immer gebeten darüber nachzudenken, ob alle für sie relevanten Themen zur Sprache gekommen sind oder während des Gesprächs essentielle Informationen untergegangen sind. Im Zuge der Abschlussbesprechung wurden Voraussetzungen für etwaige Folgekontakte geschaffen. Zuletzt wurden die nicht auf Tonband aufgezeichneten informellen Gespräche vor und nach dem Interview sowie markante Momente des Interviewkontextes in einem Zusatzprotokoll vermerkt.

VI.3.1 Kontaktaufnahme

Der Erstkontakt zum Unternehmen wurde über dessen Zentralbetriebsrat hergestellt. Von Anfang an äußerte man von Seiten des Betriebsrates großes Interesse an der Studie, mit dem Verweis darauf, dass es in letzter Zeit sehr viele innerbetriebliche Veränderungen mit oftmals negativ empfundenen Konsequenzen für die Belegschaft gegeben habe. Zugleich machte man aber auch darauf aufmerksam, dass es unter Umständen schwierig sein könne, eine Zustimmung vom Management für die Studie zu erhalten, da bereits zuvor ein derartiges Projekt abgelehnt worden war. In weiterer Folge wurde ein diesbezügliches Ansuchen per Mail an die Personalabteilung und den Vorstandsvorsitz gerichtet, welches grundlegende Informationen über das Thema der Studie, die Durchführung im Zuge einer universitären Qualifikationsarbeit, den Forschungszugang, die Beschaffenheit der zu erwartenden Ergebnisse, die voraussichtliche Dauer und die wahrscheinlich benötigte Anzahl an InterviewpartnerInnen enthielt. Von Seiten des Managements wurde anfangs die Sorge geäußert, dass durch die Studie betriebliche Interna an die Öffentlichkeit gelangen könnten. Um dieser Problematik vorzubeugen, wurde neben den üblichen Anonymitätskriterien der Anonymisierung aller InterviewpartnerInnen und des gesamten Unternehmens im Zuge der Ergebnisdarstellung auch vereinbart, die Diplomarbeit für einen Zeitraum von drei Jahren sperren zu lassen. Darüber hinaus wurde weiters zugesichert, dass keine wörtlichen Zitate in die Enddarstellung eingehen werden, um eventuellen Spekulationen bezüglich ihrer Urheberschaft von Beginn an

keinen Nährboden zu bieten. Zusätzlich wurde abgesprochen, allen an Interviews teilnehmenden Personen die Ergebnisse der Studie zukommen zu lassen.

VI.3.2 Weiteres Vorgehen im Feld

Im Anschluss an die Fixierung der Studie kam es – vor Beginn des ersten Forschungszyklus – zu einem Meeting, an dem Zentralbetriebsrat, Personalabteilung und der Forscher beteiligt waren. Gegenstand des Gesprächs waren mögliche Personen – in diesem Fall aus Vorstands- und Bereichsebene – welche man als GesprächspartnerInnen heranziehen könnte, um eine möglichst große Perspektivenvielfalt zu gewährleisten. Ein Großteil der Interviews wurde derart in Absprache mit Betriebsrat und Personalabteilung vereinbart. Dieses Vorgehen bürgte letztendlich für eine Vermeidung von Einseitigkeiten der jeweiligen Bezugsgruppen und beugte einseitigen moralischen, politischen sowie inhaltlichen Interessen vor. In manchen Fällen war es sogar möglich, direkt im Feld etablierte Kontakte unter Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten für ein Interview zu nutzen.

Die Praxis, sich vor dem jeweils nächsten Zyklus abzusprechen, wurde bis zuletzt aufrecht erhalten, wobei der Forscher einen kurzen Überblick über die bisherigen Ergebnisse gab und seine Vorstellungen äußerte, welche Gesprächspersonen für die folgende Runde besonders interessant wären. Die Kontaktierung von Vorstandsmitgliedern und jenen auf Bereichsebene sowie die entsprechende Terminkoordination erfolgte über das Büro der Personalleitung. MitarbeiterInnen auf Abteilungs- und Gruppenebene wurden durch den Zentralbetriebsrat für ein Interview gewonnen und im Anschluss daran durch den Forscher selbst für eine Terminvereinbarung kontaktiert. Alle vom Betriebsrat kontaktierten MitarbeiterInnen erhielten per Mail einen speziell vom Forscher für diesen Zweck verfassten Brief, der die wichtigsten Fakten bezüglich der Studie und die Anonymitätskriterien beschrieb. Sämtliche Interviews fanden auf freiwilliger Basis statt. Auf Managementseite nahmen alle kontaktierten Personen an einem Interview teil. Von Seiten der Mitarbeiter auf Abteilungs- und Gruppenebene gab es einige wenige Ausfälle, hauptsächlich aus Zeitgründen.

Rückblickend kann gesagt werden, dass am Beginn der Studie die Bedenken von Seiten des Managements bezüglich etwaiger negativer und unkontrollierbarer Konsequenzen

zwar groß waren, diese jedoch nach den ersten Gesprächen größtenteils ausgeräumt werden konnten. Bis auf die beschriebenen Wünsche des Managements nach umfassender Anonymisierung ergaben sich für die Forschung keine nennenswerten Einschränkungen im Feld, was eine dementsprechend umfassende Handlungsfreiheit erlaubte. Die vereinbarte Fragestellung wurde breit genug gefasst, um den Richtlinien qualitativen Forschens zu entsprechen und es gab keinen einzigen Fall, in dem ein Interview mit einer bestimmten Person untersagt wurde.

VII Empirischer Teil

Bevor die Ergebnisse dieser Organisationsstudie dargelegt werden, seien noch einige Anmerkungen vorausgeschickt, die sehr wichtig für das Verständnis der Darstellungen im Sinne des Autors sind und ihren Geltungsbereich sowie ihre Grenzen aufzeigen sollen. In der folgenden Beschreibung wurde eine Gratwanderung versucht zwischen einer einfachen, nachvollziehbaren Beschreibung der Organisation als sozialem System und einer dennoch ausreichenden Differenzierung, um ihre Komplexität einfangen zu können. Dabei lässt es sich leider nicht vermeiden, dass Nachvollziehbarkeit und Differenziertheit nur auf Kosten des jeweils anderen zu haben sind. Dennoch nützt weder eine simple und insofern leicht verständliche Beschreibung, wenn sie die Eigentümlichkeiten des Systems nicht einzufangen vermag, noch eine allzu komplexe, insofern sie nur mehr eingeschränkt nachvollzogen werden kann.

Es muss erwähnt werden, dass sich ein Großteil der folgenden Darstellungen *nicht* auf das Unternehmen an sich bezieht – eine Ausnahme hiervon bildet der letzte Abschnitt –, sondern auf unterschiedliche Meinungen, welche das Unternehmen zum Inhalt haben. Dies mag wie eine sehr subtile Differenzierung anmuten, ist aber ganz maßgeblich für das Verständnis der Ausführungen. Dieser Studie liegt die Überzeugung zugrunde, dass es nicht möglich ist, Organisationen in ihrem „Wesen“ zu erfassen, sie also objektiv und unabhängig von den sie konstruierenden Menschen einzufangen und zu sagen „wie sie in Wirklichkeit sind“. Dagegen ist es jedoch sehr wohl möglich herauszufinden, wie unterschiedliche Akteursgruppen eine Organisation wahrnehmen und mitkonstruieren. Wenn also beispielsweise im folgenden Text Sachverhalte, Vorgänge oder Zustände als positiv bzw. negativ bewertet werden, so ist dies nicht als Ansicht des Autors misszuverstehen, sondern als anzutreffende Standpunkte innerhalb der Belegschaft, welche im Zuge der folgenden Darstellungen nebeneinander aufgezeigt werden. Nur, weil Sachverhalte als gut oder schlecht aufgefasst werden, sagt dies nichts darüber aus, ob diese tatsächlich gut oder schlecht sind. Gleichzeitig dürfen diese Positionen, selbst wenn sie einander widersprechen mögen, nicht als willkürlich oder beliebig aufgefasst werden, da sie – auch wenn sie nicht die Realität abbilden – den Betroffenen dennoch als real erscheinen, ein Ergebnis ihrer individuellen Erfahrungen sind und im Endeffekt maßgeblich ihr Denken und Handeln beeinflussen. Gerade die Gegenüberstellung von

konträren Auffassungen unterschiedlicher Bezugsgruppen innerhalb der Belegschaft erlaubt die wertvollsten Rückschlüsse über die im Unternehmen wirkende Systemdynamik. Was also in den folgenden Schilderungen als Widerspruch erscheinen mag, ist nicht etwa das Resultat einer inkonsequenten Argumentation, sondern repräsentiert Widersprüche, unterschiedliche Meinungen, Perspektiven und Interessen innerhalb der Organisation. Jedoch darf hierbei nicht der Fehler gemacht werden, Meinungen und Ansichten mit den Sachverhalten, auf die sie sich beziehen, zu verwechseln.

Ein weiterer Punkt bezieht sich auf den Geltungsbereich der folgenden Darstellungen. Da die vorliegende Studie aufgrund ihrer qualitativen Orientierung nicht dem Kriterium der Repräsentativität verpflichtet ist, ist es nicht möglich, Aussagen über die Häufigkeit des Vorkommens von Meinungen zu machen. Dies bezieht sich etwa auf Angaben darüber, wie viele Unternehmensmitglieder welcher Ansicht sind und wo innerhalb des Betriebes man sie mit angebbarer Wahrscheinlichkeit antreffen kann. Auch können keine Zusammenhänge von Variablen im Sinne statistischer Korrelationen überprüft werden. Dies alles wären Fragestellungen einer quantitativen Studie. Im Folgenden ist es dagegen von Interesse, die Orientierungen und Lebenswelten der MitarbeiterInnen darzustellen und zu rekonstruieren, wie diese miteinander über die Zeit hinweg in Interaktion treten. Der qualitative Zugang ermöglicht es ein Bild sozialer Zusammenhänge zu zeichnen, wie es sie einzig und allein in diesem einen Unternehmen gibt, also gleichsam einen sozialen Fingerabdruck dieser Organisation in ihrer Einzigartigkeit zu nehmen.

Gliederung

Dem hier dargestellten Kapitel liegen vier Hauptgliederungspunkte zugrunde. Zunächst wird auf die Geschichte des Unternehmens eingegangen sowie auf die Bedeutung, welche die Belegschaft ihr zuschreibt. Im Anschluss daran erfolgt eine Charakterisierung der Belegschaft des Unternehmens, wobei unterschieden wird in Angestellte auf der einen und das Management auf der anderen Seite. Hiernach wird eine Typologie dreier unterschiedlicher Orientierungsweisen vorgeschlagen, die es ermöglichen soll, verschiedene idealtypische Meinungskomplexe innerhalb der Belegschaft zu identifizieren. Letztlich liegt der Gliederung dieses Kapitels die Absicht zugrunde, zwischen bloßen Perspektiven bzw. Orientierungen und deren objektiven

Konsequenzen auf Ebene der Organisationsrealität zu differenzieren. Auf letztere wird eigens im abschließenden Abschnitt dieses Kapitels eingegangen.

Die hier gewählte Gliederung der Darstellungen stellt nicht die einzig mögliche dar, erscheint aber aus einigen Gründen als sinnvoll, welche im Folgenden kurz dargelegt werden sollen. Wie bereits erwähnt, wird im Zuge dieses Kapitels sowohl eine Charakterisierung der Belegschaft vorgenommen, als auch eine Unterteilung von innerhalb des Unternehmens herrschenden Orientierungen in drei Typen vorgeschlagen. Diese separate Darstellung bringt einige entscheidende Vorteile mit sich und stellt darüber hinaus eine theoretische bzw. methodologische Notwendigkeit dar, hat jedoch auch den Nachteil, dass sich manche hier aufgezeigten Ergebnisse unter Umständen wiederholen oder überschneiden. Die Notwendigkeit der getrennten Darstellung ergibt sich vor allem aus der in dieser Studie Anwendung findenden Methode, deren Ziel es unter anderem ist, latente Sinnstrukturen innerhalb des beforschten Systems aufzuzeigen und hierin bestehende Differenzierungslinien nachzuzeichnen. Dieses Vorgehen erfordert jedoch, dass von konkreten Personen abstrahiert wird, sodass letztendlich eine Beschreibung jener latenten Sinnhorizonte übrig bleibt, welche man sich als unabhängig von einzelnen Menschen vorstellen kann.

Trotz dieser Vorgehensweise soll auf der anderen Seite jedoch auch nicht vollständig darauf verzichtet werden, näher auf jene Umstände und Merkmale einzugehen, welche sich auf die konkreten Personenkreise innerhalb des Unternehmens beziehen. Dies ist vor allem deshalb wichtig, da sich der Leser ohne eine solche Charakterisierung keine deutliche Vorstellung davon machen kann, in welcher Situation sich die hier untersuchte Organisation und deren Belegschaft befindet.

Zusammenfassend kann zu der hier angewandten Gliederungslogik also gesagt werden, dass sich der eine Abschnitt tendenziell stärker auf eine Beschreibung von Personengruppen bezieht, wohingegen sich der andere eher Einstellungen, Perspektiven und Wahrnehmungen widmet, die über die konkrete Einzelperson hinausgehen. Dabei lassen sich jedoch, wie gesagt, manche Überschneidungen und Redundanzen in der Darstellung nicht vermeiden. Die Gründe hierfür sind jedoch vor allem auch im Untersuchungsgegenstand selbst zu suchen, da im vorliegenden Fall die Grenzen der aufgezeigten Meinungskomplexe teilweise quer zu jenen der formal festgelegten

Hierarchien verlaufen. Hierbei zeigt sich aber, dass die verschiedenen Personenkreise (Belegschaft, Management, langjährige und neue MitarbeiterInnen) mit jeweils dominanten Orientierungen in Verbindung gebracht werden können. So findet man die „Logik des Erschöpften“ vor allem unter langjährigen MitarbeiterInnen vor, jedoch streckenweise auch innerhalb des alten Managements. Die „Logik des Erneuerers“ ist eine typischerweise im neuen Management anzutreffende Orientierung, findet sich aber partiell auch bei MitarbeiterInnen, die erst seit kürzerer Zeit im Unternehmen arbeiten. Die „Logik des Pragmatikers“ letztendlich lässt sich dagegen nur schwer einer speziellen Personengruppe zuordnen und weist zudem gewisse Ähnlichkeiten mit beiden zuvor genannten Orientierungen auf.

Die hier vorgelegte Systematisierung der Daten orientiert sich am Weber'schen Konzept von Idealtypen. Um die Fülle an generiertem Interviewmaterial zu ordnen, werden verschiedene Orientierungen der MitarbeiterInnen aus der Belegschaft rekonstruiert und anhand wesentlich erscheinender Aspekte ihrer sozialen Realität voneinander unterschieden. Angestrebt ist insofern nicht eine exakte empirische Entsprechung der hier aufgezeigten Lebenswelten mit den konkreten Ansichten einzelner Mitarbeiter(-gruppen), sondern eine Rekonstruktion verschiedener idealtypischer Sinnhorizonte, die sich im Unternehmen ausfindig machen lassen. Mit anderen Worten: Die folgenden Darstellungen sollen es ermöglichen, sich verstehend in die Ansichten und Lebenswelten der Belegschaft einzufühlen. Es muss also nicht sein, dass einzelne Personen zur Gänze den hier ausgeführten Ansichten zustimmen, es ist aber sehr wahrscheinlich, dass viele sich mehr oder minder stark mit einer der hier aufgezeigten Positionen identifizieren können.

Neben einer Differenzierung zwischen Personengruppen auf der einen und Sinnhorizonten auf der anderen Seite liegt diesem Kapitel auch die Absicht zugrunde, zwischen bloßen Perspektiven und deren objektiven Konsequenzen auf Ebene der Organisationsrealität zu unterscheiden. Einige derartige Auswirkungen, welche auf die Interaktion zwischen den vorgestellten Sinnhorizonten zurückgeführt werden können, sind Gegenstand des letzten Abschnittes. Dort werden zudem die bis dahin aufgezeigten Sachverhalte zusammengeführt, wobei die vergangene Entwicklung der Organisation anhand der Interaktion der verschiedenen Sinnhorizonte und den damit in Zusammenhang stehenden handlungsspezifischen Aspekten rekonstruiert wird.

VII.1 Die Geschichte des Unternehmens

Blickt man auf die Organisation hinsichtlich ihrer Selbstbeschreibung als historisch gewachsenes Unternehmen, so fallen hauptsächlich drei Wendepunkte auf, die besonders bedeutungsvoll für die Identität des heutigen Betriebes sind.¹⁹ Sie alle haben sich innerhalb der letzten Dekade vollzogen und wurden bzw. werden – zumindest von all denjenigen, die damals bereits dem Unternehmen angehörten – als extrem einschneidende Momente erlebt, deren Konsequenzen bis heute deutlich wahrgenommen werden können.

Als erster großer Wendepunkt ist eine Fusion zu nennen, im Zuge derer zwei Unternehmen zusammengeführt wurden, deren jeweilige MitarbeiterInnen als sehr heterogen wahrgenommen wurden und teils auch noch werden. Die altgediente Belegschaft wie auch das alte Management stammen somit aus zwei ursprünglich getrennten Unternehmen. Bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist man – wenn auch in verglichen zu früher stark abgeschwächter Weise – mit den Konsequenzen konfrontiert, dass damals zwei Betriebe mit sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen zusammengeführt wurden. Ein Aspekt, der hierfür verantwortlich gemacht wird, ist ein auf beiden Seiten stark ausgeprägter Stolz der Belegschaften gegenüber ihren jeweiligen Ursprungsunternehmen. Dieser Stolz und die damit einhergehende, ausgeprägte Identifikation mit den jeweiligen Unternehmen gründeten auf der Überzeugung, zu den besten Unternehmen innerhalb der Branche zu zählen. Darüber hinaus gab es eine starke Wertschätzung der jeweils eigenen Stärken, historischen Wurzeln, Traditionen, Ideale und Zugangsweisen, allesamt Qualitäten, welche die beiden Betriebe aus Sicht ihrer MitarbeiterInnen zu etwas Besonderem und Einzigartigem gemacht haben, etwas, das sie aus der Menge vergleichbarer Unternehmen hervorgehoben hat. Das

¹⁹ Als weiterer, vierter Wendepunkt kann die Wirtschaftskrise 2008 genannt werden. Diese hat jedoch verglichen zu den übrigen drei Widerfahrnissen in den Augen der Belegschaft geringere Auswirkungen auf das Schicksal des Unternehmens gehabt.

Aufeinandertreffen der beiden Organisationen im Rahmen ihrer Fusion markiert für deren jeweilige Belegschaft den Anfangspunkt eines seither stark beschleunigten innerorganisatorischen Wandels. Viele Bereiche und Abteilungen wurden seither neu geschaffen bzw. geschlossen, oder es wurden bereits etablierte zusammengeführt.

Der zweite Wendepunkt beschreibt einen Vorfall, der seinen Ausgangspunkt im Top-Management genommen hat, dessen Misswirtschaft die Organisation schlagartig in einen Zustand existentieller Bedrohung versetzt hat. Dieses Ereignis war zudem in letzter Konsequenz dafür verantwortlich, dass das Unternehmen seinen Eigentümer wechseln musste. Bevor dieser gefunden werden konnte, war jedoch über einige Wochen hinweg völlig unklar, ob und in welcher Form das Unternehmen überhaupt weiterbestehen können werde. Dieser Umstand führte rasch zu einer umfassenden Verunsicherung der gesamten Belegschaft, im Zuge derer Irritation, Zweifel und Ärger um sich griffen. Der Betrieb, der vielen MitarbeiterInnen zuvor als Vorzeigeunternehmen gegolten hat, stand plötzlich und vollkommen unvorhergesehen zusammen mit der gesamten Belegschaft am Rande seiner Existenz. Dieser Zeitraum zwischen Auftreten der Krise und Neuübernahme gilt vielen der altgedienten MitarbeiterInnen als schlimmste Phase ihres Arbeitslebens, wobei als besonders Leidtragende oftmals die Vertriebsbediensteten „an der Front“ genannt werden. Der Eigentümerwechsel schließlich kann als dritte historisch wichtige Marke genannt werden, wobei er jenen Zeitraum einleitet, in dem sich die Organisation bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt befindet.

Die hier beschriebenen geschichtlichen Etappen der Organisation sind Teil der organisationalen Selbstbeschreibung sowohl der alteingesessenen, als auch der neu hinzugekommenen Belegschaft, kennzeichnen aber auch die Wahrnehmungen des alten und neuen Managements. Die Bewertung der Geschichte des Unternehmens, ihr Stellenwert und die sich hieraus ergebenden Wahrnehmungen gegenwärtiger Zustände divergieren dagegen jedoch in vielerlei Hinsicht. Auch der von allen Seiten registrierte, schnelle Wandel und wie er das Unternehmen sukzessive verändert, erfährt eine teils grundsätzlich geteilte Einschätzung seitens der jeweiligen Personengruppen. Gegenwärtig registriert man innerhalb des Unternehmens eine wachsende Unzufriedenheit der Belegschaft, eine hohe Fluktuation der Arbeitskräfte und steigende Burnout-Raten, allesamt Umstände, die stets in Zusammenhang mit rapidem

Organisationswandel und einem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen gebracht werden.

VII.2 Charakterisierung der Belegschaft

VII.2.1 MitarbeiterInnen

Altgediente MitarbeiterInnen

Wie sich den in Interviews geäußerten Schilderungen entnehmen lässt, finden sich innerhalb der altgedienten Belegschaft viele MitarbeiterInnen, die bereits unmittelbar im Anschluss an ihre absolvierte Ausbildung dem Betrieb beigetreten sind, in diesem einen Großteil ihrer Arbeitskarriere verbracht und hier die meisten ihrer berufsbezogenen Erfahrungen gesammelt haben. Über Jahrzehnte hinweg haben sich hierbei häufig informelle Netzwerke gebildet, welche über die diversen Abteilungen, Bereiche und Hierarchien hinweg reichen, zumal viele der Angestellten nicht selten zwischen unterschiedlichen Arbeitsbereichen gewechselt haben, etwa vom Filial- in den Zentralbereich oder umgekehrt. Dadurch, dass viele innerhalb der altgedienten Belegschaft einen Großteil ihrer berufsbezogenen Erfahrungen über lange Zeit hinweg in ein und demselben Betrieb gemacht haben, liegt die Vermutung nahe, dass sich unter ihnen eine andere Form der Wahrnehmung bezüglich der Unternehmensumwelt und vergleichbarer Unternehmen ausgeformt hat, verglichen mit denjenigen MitarbeiterInnen, die bereits öfters und innerhalb kürzerer Intervalle den Betrieb oder sogar die Branche gewechselt haben und somit eine andere Perspektive dahingehend einnehmen, was heute allgemein „gang und gäbe“ ist. Darüber hinaus zeigt sich, dass eine grundsätzlich sehr starke Verwurzelung mit dem Unternehmen besteht, das für sie oftmals einen sehr wichtigen Bezugspunkt hinsichtlich ihrer persönlichen Identität einnimmt. Für einen großen Teil der altgedienten Belegschaft scheint ein enger Zusammenhang zwischen der Identifikation mit dem Unternehmen, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation zu bestehen. Die Umstände, unter denen alteingesessene MitarbeiterInnen in den Betrieb eingetreten sind, haben sich seither jedoch dramatisch verändert. Aus diesen Gründen werden gerade altgediente MitarbeiterInnen oftmals mit der Einstellung in Verbindung gebracht, unzufrieden mit

der gegenwärtigen Situation zu sein. Aber auch unter ihnen gibt es – wie noch zu zeigen sein wird – diesbezüglich eine deutliche Gegenposition.

Neue MitarbeiterInnen

Hinsichtlich jener Angestellten, die innerhalb der letzten Jahre – also nach erfolgter Neuübernahme – in das Unternehmen eingetreten sind, ist es grundsätzlich sinnvoll zu differenzieren zwischen denjenigen, die direkt nach erfolgter Ausbildung eingestiegen sind, und solchen, die vorher bereits in anderen Unternehmen Erfahrungen gesammelt haben. Die Ansichten letzterer ermöglichen besonders interessante Schlussfolgerungen, weshalb an dieser Stelle vor allem auf sie eingegangen werden soll. Bei diesen neuen Arbeitskräften zeigen sich teils ähnliche Haltungen wie bei Angehörigen des neuen Managements, welche ebenfalls in den meisten Fällen schon Erfahrungen in anderen Betrieben gemacht haben. Dabei muss jedoch davon ausgegangen werden, dass die Einschätzung und Wahrnehmung des Unternehmens stark davon abhängt, aus welchem Betrieb man hierhin gewechselt hat und welche Erfahrungen dort gemacht worden sind. In Bezug auf die Thematik organisationalen Wandels kann grundsätzlich die Wahrnehmung neuer MitarbeiterInnen festgehalten werden, dass man sich hier im Unternehmen verhältnismäßig viel Zeit bei Entscheidungen lässt, sowie bereits im Vorhinein versucht, möglichst viele potentielle Konsequenzen von Neuerungen zu überdenken und erst im Anschluss daran entsprechende Schritte setzt, anstatt kurzfristig neue Ideen zu implementieren.

Jene neuen MitarbeiterInnen, die aus einem Betrieb in das Unternehmen gewechselt haben, in dem umfassende Veränderungen an der Tagesordnung sind, nehmen die Vorgänge hier als sehr langsam wahr. Man empfindet es als überraschend, wie oft sich innerhalb der Belegschaft Widerstände gegen geplante Neuerungen realisieren. Dabei scheint es so, als würden bereits im Vorhinein Gründe dafür gesucht werden, warum etwas nicht funktionieren kann, anstatt neuen Vorschlägen eine Chance zu geben und sie umzusetzen zu versuchen. Teils wird eine solche Haltung auch mit „Jammern“ gleichgesetzt, also einem ungerechtfertigten Ärger gegenüber den gegenwärtigen Zuständen. Insofern schreibt man dem durchschnittlichen Bediensteten des Unternehmens eine gewisse konservative Grundhaltung zu. Neuerungen werden dieser Ansicht nach im Unternehmen eher mit Skepsis zur Kenntnis genommen und deren Sinnhaftigkeit sowie Umsetzbarkeit stärker problematisiert, als dies den bisher

gemachten Erfahrungen in anderen Unternehmen entspricht. Es wird die Erfahrung gemacht, dass eine gewisse Verhaftung in alten Denkschemata besteht, insofern sich KollegInnen immer noch stark mit dem Betrieb von vor der Fusion identifizieren, obwohl diese schon vor langer Zeit stattgefunden hat. Dies äußert sich etwa in Erzählungen davon, wie man die Arbeit früher im Unternehmen wahrgenommen hat sowie in Vergleichen der damaligen Verhältnisse mit den jetzigen, die meist zu Ungunsten letzterer ausfallen.

Trotz dieser Rezeption einer konservativen Grundorientierung entzieht sich den neuen MitarbeiterInnen nicht, in welcher Situation sich die altgediente Belegschaft befindet. Vor dem Hintergrund dessen, was man in persönlichen Gesprächen von den KollegInnen erfahren hat, kann man Verständnis dafür aufbringen, was man unter vielen Altgedienten als Resignation wahrnimmt. Neben einer teils festgestellten Müdigkeit von KollegInnen wird auch eine allgemein sehr gering ausgeprägte Identifikation mit dem Management registriert. Diese wird unter anderem darauf zurückgeführt, dass man von hohen Führungskräften sehr wenig registriert, sofern man sich nicht aktiv mit den Intranet-Berichten auseinandersetzt oder an diversen Vorträgen teilnimmt. Im Haus trifft man sie nur selten an und bekommt insofern einen wenig greifbaren Eindruck von ihnen vermittelt. Zusammenfassend ist hervorzuheben, dass nicht nur altgediente, sondern teils auch neue MitarbeiterInnen wahrnehmen, dass das hohe Management wenige Identifikationspunkte bietet.

VII.2.2 Das Management

Das Management setzt sich mittlerweile zu großen Teilen aus einem internationalen Team zusammen. Die Praxis, Positionen des Managements nun vermehrt mit Führungskräften aus dem Ausland bzw. von außerhalb des Betriebes zu besetzen, hat vor allem seit der Neuübernahme des Betriebes Einzug gehalten.

Das alte Management

Wie bei langjährigen Angestellten bestimmen auch beim alten Management die über die Jahre hinweg gemachten Erfahrungen, auf welche Weise aktuelle Begebenheiten im Unternehmen wahrgenommen, mit welchen Begriffen sie beschrieben und wie sie bewertet werden. Somit ergibt sich die Konstellation, dass das alte Management

hinsichtlich seiner Wahrnehmung und Beschreibung des Betriebes der altgedienten Belegschaft wesentlich ähnlicher ist als dem neuen Management. Denn auch hier kann man sich sehr stark mit der Geschichte des Hauses und der gewachsenen Mentalität identifizieren. Es fallen teils große Ähnlichkeiten zwischen den Ansichten altgedienter MitarbeiterInnen und des im Unternehmen herangewachsenen Managements auf. Dieser Umstand vermittelt den Eindruck, dass das alte Management über ein feines Gespür hinsichtlich der Wahrnehmungen, Einstellungen, der Mentalität und dem gegenwärtigen Zustand der altgedienten Belegschaft verfügt. Anders ausgedrückt kann man sagen: Die Selbstbeschreibung der altgedienten Belegschaft und ihre Auffassungen werden durch die Beschreibungen des alten Managements besser wiedergegeben als durch jene des neuen Managements.

Dabei darf man aber nicht über grundsätzliche Unterschiede hinwegsehen, die das Management wie in jedem anderen Unternehmen auch von der Belegschaft trennen: Hierzu zählt etwa ein größeres Überblickswissen über den Betrieb und seinen gegenwärtigen Zustand sowie eine bessere Informiertheit über geplante Veränderungen. Zudem kann man als Teil des Managements diversen Änderungen – auch wenn man sie kritisch sehen mag – gelassener gegenüberstehen, da man sie mitträgt und ihnen somit im Gegensatz zur Belegschaft nicht vollends ausgeliefert ist.

Das neue Management

Im Gegensatz zu langjährigen ManagerInnen, die einen Großteil ihrer arbeitsspezifischen Sozialisation in diesem einen Unternehmen durchgemacht haben, kann das neue Management in den meisten Fällen auf direkte Erfahrungswerte aus anderen Betrieben verweisen, in denen bereits früher gearbeitet wurde. Dies führt auf der einen Seite dazu, dass vermehrt Vergleichswerte aus der bisherigen Berufserfahrung herangezogen werden, um die Zustände im Haus zu beurteilen, auf der anderen Seite hat man die Geschichte des Betriebes nicht selbst miterlebt und kennt sie maximal vermittelt aus den Erzählungen von MitarbeiterInnen, die seit langer Zeit bedienstet sind. Auf Basis der internationalen Aufstellung und aufgrund des Umstandes, dass Führungskräfte in der unmittelbaren Vergangenheit häufig ausgewechselt wurden, kann für das neue Management eine gewisse Heterogenität angenommen werden.

Es hat sich allem Anschein nach noch keine Einigkeit dahingehend ausgebildet, wie man die Situation der Belegschaft aufzufassen und zu bewerten hat, bzw. wie man die wahrgenommenen Problematiken handhaben soll. Konkret können teils stark divergierende Ansichten ausgemacht werden, auf welche Weise man die Unzufriedenheit von MitarbeiterInnen aufzufassen, zu bewerten und darauf zu reagieren hat. Dieser Umstand spiegelt sich unter anderem auch in Fragen der Personalführung wider. Es kann diesbezüglich zumindest von zwei recht unterschiedlichen Herangehensweisen im neuen Management ausgegangen werden.

Auf der einen Seite, die man am besten als „kommunikativ orientiert“ umschreiben kann, findet sich die Auffassung, dass die Belegschaft durch eine möglichst offene Kommunikation über die Sinnhaftigkeit von Projekten aufgeklärt werden sollte. Durch eine entsprechende Argumentation soll erreicht werden, dass MitarbeiterInnen die Vorteile von Veränderungen nachvollziehen und somit auch bejahen können. Auf transparente Kommunikation und ein offenes Zugehen auf die Belegschaft wird somit großer Wert gelegt. Auch von diesem Standpunkt aus werden Veränderungen grundsätzlich positiv gesehen, man kann jedoch tendenziell mehr Verständnis dafür aufbringen, dass es vielen MitarbeiterInnen schwer fällt, dem raschen Wandel zu folgen, bzw. ihn gar positiv zu bewerten. Um eine positive Haltung gegenüber dem *status quo* des Unternehmens zu lancieren, wird neben den als dazu notwendig erachteten kommunikativen Maßnahmen auch viel Wert auf die Förderung von Mannschaftsdenken und Teamgeist gelegt. Darüber hinaus zeigt sich, dass gerade jene Manager, die ein grundsätzliches Verständnis dafür aufbringen können, dass sich Teile ihrer Belegschaft durch die schnellen Veränderungen überfordert fühlen, sich einem unangenehmen Zwiespalt ausgesetzt sehen. Einerseits sind sie durch die bestehenden Rahmenbedingungen dazu angehalten weiterhin den Wandel zu forcieren, andererseits wollen sie der Belegschaft nur so viel abverlangen, wie auch tatsächlich notwendig ist.

Am anderen Ende des Spektrums findet sich die Befürwortung eines „aufgabenorientierten“ Führungsstiles. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Etablierung, der Optimierung sowie dem reibungslosen Ablauf von Strukturen und Prozessen, mit dem Ziel eines möglichst effizient arbeitenden Unternehmens. Man legt hierbei großen Wert auf eine hohe Geschwindigkeit und Effizienz sämtlicher Vorgänge, wobei Fragen der Mitarbeiterführung und -motivation tendenziell in den Hintergrund

rücken. Auftretende Verzögerungen, Reibungsverluste und Widerstände seitens der Belegschaft, welche auf eine starke Wertverbundenheit und Vergangenheitsorientierung der Betroffenen zurückgeführt werden, nimmt man als belastend wahr. Diese Haltungen stellen in erster Linie ein Hemmnis für das Erreichen des *best practice* wahr. Gewünscht ist eine größtmögliche Flexibilität und Aufgabenorientierung der MitarbeiterInnen, unabhängig davon, ob deren Arbeit nun unter veränderten Bedingungen – etwa betreffend Arbeitszeiten, Organisationsstruktur, Aufgabengebiet etc. – zu leisten ist.²⁰

VII.3 Drei unterschiedliche Orientierungen

Die drei hier vorgestellten Logiken stellen jeweils in sich abgeschlossene Komplexe an Meinungen, Ansichten, Auffassungen, perspektivischen Zugangsweisen und Werten dar. Innerhalb des jeweiligen Abschnittes sind diese Perspektiven der besseren Übersichtlichkeit halber thematisch untergliedert. So werden in der „Logik des Erschöpften“ unter anderem Einstellungen zur Unternehmensführung, zum innerorganisatorischen Wandel und zur Mitarbeiterfluktuation thematisiert. Welche Inhalte hier angesprochen werden, richtet sich dabei in erster Linie danach, welche Themen für die Interviewten selbst von besonderer Relevanz sind und demnach eine besonders zentrale Bedeutung in der Strukturierung ihrer Ansichten haben. Aus dieser Gliederung in unterschiedliche Orientierungen bzw. Logiken folgt auch, dass ähnliche Aspekte der Organisationsrealität über die Abschnitte hinweg mehrfach auftauchen, nämlich jedes Mal aus einer anderen Perspektive heraus. So ist etwa die Thematik des

²⁰ Es wurde geäußert, dass manchmal Entscheidungen, die für die Koordination des Gesamtunternehmens von großer Wichtigkeit sind, auf die Bereichsebene delegiert werden, anstatt sie auf Vorstandsebene zu treffen. Da sich aber nun hinsichtlich dieser Aspekte alle Bereichsleiter untereinander abzustimmen haben, entstehen unnötige organisatorische Diskrepanzen, da gewisse Richtlinien, die nicht auf oberster Stelle festgelegt und top-down kommuniziert werden, auf allen darunterliegenden Hierarchieebenen zu Unklarheiten führen und sich somit bis zum untersten Mitarbeiter auswirken. Diese Auffassung unterstützt eine Interpretation, nach der es an einigen Punkten im Top-Management an klaren Positionen und Leitbildern mangelt. Es ist durchaus möglich, dass sich die gleiche Problematik auch für Fragen der Mitarbeiterführung und Etablierung von Commitment ergibt.

Wandels Gegenstand der Auseinandersetzung für alle Orientierungen, wird hierbei jedoch jeweils aus teils stark voneinander abweichenden Perspektiven betrachtet und bewertet. Wie bereits weiter oben beschrieben wurde, kann man sich die hier rekonstruierten Orientierungen als relativ unabhängig von konkreten Personenkreisen vorstellen, jedoch bestehen mehr oder minder offensichtliche Zusammenhänge. Am augenscheinlichsten ist dabei die „Logik des Erschöpften“ mit der altgedienten Belegschaft assoziiert, wohingegen die „Logik des Erneuerers“ starke Parallelen zu Ansichten aufweist, die man im neuen Management antrifft.

VII.3.1 Die Logik des Erschöpften

Fluktuation

Wie bereits weiter oben geschildert wurde, ist man seit der Neuübernahme des Unternehmens dazu übergegangen, Führungskräfte innerhalb kürzerer Intervalle auszutauschen, als dies früher der Fall gewesen ist. Dies hat zur Folge, dass seither das Management in für die Belegschaft ungewöhnlich hohem Tempo wechselt. Die Personalrochaden reichen dabei bis hin zur Ebene des Aufsichtsrates und des Vorstandes, wobei allein letzterer innerhalb der vergangenen zwei Jahre fast zur Gänze ausgetauscht worden ist. Diese Praxis des vermehrten Wechsels von Führungskräften ist für Teile der Belegschaft mit einer Reihe von Auffassungen assoziiert.

Der erste Aspekt steht in Zusammenhang mit einem diesbezüglich erhöhten Arbeitsaufwand seitens der MitarbeiterInnen. Es entspricht der Erfahrung der Belegschaft, dass sich mit jedem Wechsel des Vorgesetzten erst erneut die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit entwickeln muss. Dabei handelt es sich um einen relativ zeitintensiven Prozess, im Zuge dessen erst erlernt werden muss, sich kommunikativ zu koordinieren, um die verschiedenen anfallenden Aktivitäten des Alltags gemeinsam zu bewältigen. Das Empfinden der Notwendigkeit für erhöhte Anstrengungen wurzelt nicht zuletzt darin, dass solche Umstellungen nach einem stark erhöhten Erklärungsaufwand seitens der bereits eingearbeiteten Belegschaft verlangen, um neue Vorgesetzte darüber zu informieren, was bisher wie erledigt worden ist und aus welchem Grunde diese und keine andere Vorgehensweise sinnvoll erscheint. Diese Phasen des Neu-Koordinierens haben teils erhebliche Reibungsverluste zur Folge und binden Arbeitsressourcen, die in den Augen der Belegschaft eigentlich auch für

sinnvollere Tätigkeiten aufgebracht werden könnten. Zusätzlich zu dem prinzipiell in solchen Phasen erhöhten Koordinationsaufwand bringt jede neue Führungskraft naturgemäß ihre eigenen Erfahrungen, Zugangsweisen, Vorstellungen und Erwartungen mit in den Betrieb, von denen erwartet wird, dass man ihnen Rechnung trägt, selbst wenn sie bisher gültigen und praktikablen Vorgangsweisen widersprechen. Alles in allem werden jedoch nicht Führungswechsel an sich als problematisch erachtet, sondern in erster Linie die Quantität, in der diese stattfinden, zumal es schwer fällt nachzuvollziehen, inwiefern derart häufige Wechsel überhaupt notwendig und sinnvoll sind.

Der zweite Aspekt bezieht sich auf Gedanken, welche sich die Belegschaft bezüglich der arbeits- und unternehmensbezogenen Gesinnung von Führungskräften macht, welche nur für kurze Zeiträume eingestellt werden. Es fällt schwer zu glauben, dass ManagerInnen, die lediglich befristet auf einen Zeitraum von zwei Jahren eingestellt werden, tatsächlich jene Verbundenheit mit dem Betrieb entwickeln können, die eine Grundvoraussetzung dafür darstellt, um nachhaltige und verantwortungsvolle Schritte für das Unternehmen zu setzen. Durch die gegenwärtige Besetzungspolitik wird der Eindruck vermittelt, es würden lediglich kurzfristige Strategien verfolgt, die dem Unternehmen jedoch auf längere Sicht schaden. Für MitarbeiterInnen, welche sich langjährig für den Betrieb engagiert haben, ist es nur schwer vorstellbar, dass jene, die ein auf kurze Zeit befristetes Arbeitsverhältnis eingegangen sind, das notwendige Verantwortungsgefühl mitbringen, welches das Unternehmen auch tatsächlich verdient. Es wird spekuliert, dass manche ManagerInnen das Unternehmen lediglich als weitere Etappe auf der persönlichen Karriereleiter ansehen, anstatt sich ihm vielleicht sogar ein Arbeitsleben lang verpflichtet zu wollen. Das kurzfristige Arbeitsverhältnis wird also mit der Disposition in Verbindung gebracht, nicht nachhaltig zu wirtschaften, sondern eher für die eigenen anstatt für die Interessen des ganzen Unternehmens zu arbeiten, was tendenziell vor allem jene MitarbeiterInnen stört, die seit langer Zeit im Haus tätig sind und eine entsprechende Bindung zu diesem aufgebaut haben. Hinter diesen Einstellungen der Belegschaft steht die Grundhaltung, dass man ein Unternehmen nur dann gut leiten kann, wenn man sich über einen langen Zeitraum hinweg mit ihm und seiner Tradition auseinandergesetzt hat. Jene, die nur für zwei Jahre im Betrieb bleiben, sehen sich dagegen dazu gezwungen, schnelle und teils wenig durchdachte Änderungen vorzunehmen, deren möglicher Erfolg eher auf Zufall anstatt auf Erfahrung beruht.

Ausländisches Management

Als problematisch wird aus den genannten Gründen teils nicht nur der häufige Führungskräftewechsel empfunden, sondern auch die seit der Neuübernahme aufgekommene Praxis, das Top-Management zu großen Teilen aus dem Ausland zu besetzen. Dieses Vorgehen wird in Verbindung gebracht mit diversen wahrgenommenen Kulturbrüchen, welche im Laufe der letzten Jahre in das Unternehmen Einzug gehalten haben.²¹ Derartige Brüche werden zurückgeführt auf mangelnde Kenntnis neuer ManagerInnen bezüglich der eingespielten Unternehmenskultur oder österreichischer Verhältnisse im Allgemeinen. Zudem wird ein gewisser Unwille seitens der Unternehmensführung registriert, auf bestehende Verhältnisse einzugehen und diesen bei der Umsetzung von Neuerungen Rechnung zu tragen. Der international zusammengewürfelten Führungsriege mangelt es von diesem Standpunkt aus an Sensibilität dafür, welchen Umgang die Belegschaft des Unternehmens bis dato gewohnt war, sodass in regelmäßigen Abständen die bisher gültigen „ungeschriebenen Gesetze“ des Unternehmens gebrochen werden. Einen Großteil hoher Führungspositionen mit ausländischen – oder zumindest externen – Arbeitskräften zu besetzen, führt zusätzlich dazu, dass entsprechend weniger MitarbeiterInnen aus dem Unternehmen selbst die Möglichkeit zum Aufstieg geboten bekommen. Vor diesem Hintergrund fällt es Teilen der Belegschaft schwer, sich mit einem externen Management in der Form zu identifizieren, wie man dies mit KollegInnen tun würde, die sich über lange Zeit hinweg innerhalb des Unternehmens profiliert haben und dementsprechend wissen, „wie der Laden läuft“.

²¹ Als Stilbruch gegenüber der bisherigen Unternehmenskultur wird etwa das seit der Neuübernahme verhältnismäßig direkte Zugehen von Führungskräften auf ihre Angestellten empfunden. Dies lässt sich am Beispiel veränderter Namenskartchen vor den Büros festmachen – im Gegensatz zu früher werden nun Vornamen hervorgehoben –, oder an der immer üblicher werdenden Praxis, einander beim Vornamen anzusprechen. Vor allem in der Anfangsphase nach der Neuübernahme wirkte dies etwas befremdlich, da es der gewohnten, hierarchisch bedingten Distanziertheit zuwiderlief, Vorgesetzte zu duzen und/oder von ihnen geduzt zu werden. Zudem sorgte die Betonung des Vornamens hin und wieder auch für Verwechslungen, sofern man einander nur beim Nachnamen kannte. Zusammengefasst sind dies jedoch Dinge, die inzwischen als verhältnismäßig unproblematisch empfunden bzw. teils sogar begrüßt werden.

Undurchsichtige Strategien

Teilen der Belegschaft fällt es schwer, ein durchgängiges Konzept im Agieren des Managements zu erkennen. Was MitarbeiterInnen von den Veränderungen oftmals mitbekommen, ist – ihrem Gefühl nach – ein permanentes Umorganisieren, dessen Zielrichtung und zugrundeliegende Strategien sich streckenweise ihrem Verständnis verschließen. Die Umsetzung neuer Konzepte wirkt oftmals ungerichtet und nicht kontinuierlich. Teils versucht man sich dieses als organisatorische Inkonsequenz aufgefasste Vorgehen durch die Heterogenität des Managements und diesbezüglich postulierte Koordinationsproblemen zu erklären, teils durch den neuen Eigentümer, von dem man den Eindruck hat, er wisse nicht genau, welche Ziele er mit dem Unternehmen verfolgen solle und welcher Schritte es dabei bedarf.

Teils wird der Anschein erweckt, man würde zu viel Energie dafür aufwenden, neue „Management-Moden“ zu implementieren und Neuerungen nur um ihrer selbst willen einzuführen, ohne sich bereits im Vorhinein ausreichend Gedanken über deren Konsequenzen gemacht zu haben. Dabei hat man über die Jahre seit der Neuübernahme bereits die Erwartungshaltung ausgebildet, dass innerhalb kürzerer Zeit eben diese Änderungen aufgrund besagter Unüberlegtheit reformiert oder gar wieder rückgängig gemacht werden müssen. In Kontrast zu den im Ursprungsunternehmen gemachten Erfahrungen wird empfunden, dass das ehemals sehr bedachte und nachhaltige Planen von Innovationen nun ersetzt worden ist durch ein mehr oder minder impulsives Einführen von Neuerungen, wobei sich erst im Zuge des Umsetzungsprozesses die Sinnhaftigkeit sowie die Konsequenzen des ganzen Unterfangens zeigen, sodass dann im Endeffekt entsprechend nachgebessert werden muss.

Hinsichtlich diverser Reformen besteht die Auffassung, dass im Zuge ihrer Durchführung etablierte und gut funktionierende Strukturen bzw. Prozesse ersetzt werden, ohne dass dies spürbare Verbesserungen zeitigen würde. Die Aktivitäten des Managements erscheinen unter diesem Vorzeichen als Aufeinanderfolge von Versuchen „das Rad neu zu erfinden“ und entziehen sich somit dem Verständnis der Belegschaft, unter anderem, da hier in vielen Aspekten auch Prozesse verändert werden, die erst kurz zuvor unter Aufwendung teils großer Mühe etabliert werden mussten. Dieses als strategisches Schwanken empfundene Vorgehen wird als extrem kräftezehrend erlebt und gleicht gefühlsmäßig einer Sisyphos-Arbeit.

Es wird allgemein anerkannt, dass der Zustand des Betriebes zum Zeitpunkt der Neuübernahme tatsächlich Umstrukturierungen erforderte und dass eine Neuausrichtung hinsichtlich vieler Aspekte notwendig war, um den Gegebenheiten der Zeit entsprechen zu können. Jedoch wird bezweifelt, dass die wahrgenommene Geschwindigkeit, mit der sich die Dinge gegenwärtig verändern, sinnvoll ist, da dies einerseits die Belegschaft überfordert – was man am eigenen Leibe spürt, wie auch anhand der Schilderungen von KollegInnen erfährt –, andererseits aber auch jene Planung vermissen lässt, die eigentlich für derartig umfassende Umstrukturierungen als notwendig erachtet wird. Man empfindet, dass vorschnell Strukturen und Prozesse aus dem Boden gestampft werden, die in ihrer teils nur oberflächlichen Planung zu Folgeproblemen führen, wodurch Zeit in Anspruch genommen wird, die man auch für sinnvollere Aktivitäten aufwenden könnte.

Wandel und Zukunftsperspektiven

Dass Wandel viel mehr als früher das Gesicht des Unternehmens prägt, entspricht den Erfahrungen nahezu aller MitarbeiterInnen, unabhängig von Hierarchieebene oder Arbeitsbereich. Ein wesentlicher Unterschied zeigt sich jedoch hinsichtlich der Wahrnehmung und Bewertung dieser Veränderungen. Viele der Aspekte dieses Wandels sind bereits oben angesprochen worden. Ein noch nicht thematisierter Punkt bezieht sich auf die von der Belegschaft antizipierte Zukunft des Unternehmens. Unabhängig davon, ob es sich nun gegenüber den aktuellen Umständen um negativ oder positiv eingestellte MitarbeiterInnen handelt, kann allgemein festgestellt werden, dass es niemandem innerhalb der Belegschaft möglich ist vorauszusagen, wohin der Wandel führen oder was mit dem Unternehmen in den nächsten Jahren geschehen wird. In Anbetracht der umfassenden Veränderungsprozesse wissen MitarbeiterInnen dementsprechend auch nicht, worauf sie sich persönlich einzustellen haben. Und je schneller sich alles verändert, desto unsicherer erscheint ihnen auch die eigene Zukunft im Betrieb.

Die vorherrschende Unsicherheit wird zu einem großen Anteil ausgelöst durch die im Verborgenen bleibenden Strategien des neuen Eigentümers, dessen mittelfristige Pläne für einen überwiegenden Teil der Belegschaft fast vollends unbekannt sind. Jedoch wird von den meisten erwartet, dass im Laufe der nächsten Jahre ein Eigentümerwechsel stattfinden wird, wobei das genaue Schicksal der Bank nicht vorherzusehen ist. Aus

diesen Annahmen resultiert ein wesentlicher Unsicherheitsfaktor dahingehend, was mit dem Betrieb im Allgemeinen bzw. der eigenen Arbeitsstelle im Speziellen passieren wird. Weiters wirkt es aus Perspektive der Belegschaft so, dass der als sehr intensiv erlebte Wandel sowie die Aufeinanderfolge von Veränderungsprozessen auch über die nächsten Jahre hinweg kein Ende finden werden, da etwaige zukünftige Eigentümer aller Voraussicht nach erneut Personalrochaden, andere Interessen, Vorstellungen und entsprechende Umstrukturierungen mit sich bringen werden.

Zum allgemeinen Unmut der Belegschaft trägt darüber hinaus ein aktuell durchgeführtes Stellenabbauprogramm bei. Für viele MitarbeiterInnen ist nicht klar, ob sie ihre Position verlieren werden, sodass dieser Zustand als Bedrohung, gleichsam als Damokles-Schwert empfunden wird. In Zusammenhang damit fällt die Kritik, dass zwar MitarbeiterInnen abgebaut werden, der Vorstand jedoch gleichzeitig aufgestockt und zudem unter (einer vermuteten) Leistung hoher Abfindungsgagen oftmals ausgewechselt wird.

Vergleiche zwischen dem ehemaligen und heutigen Unternehmen

Die bisherigen Ausführungen haben sich größtenteils auf die Unzufriedenheit gegenüber der aktuellen Situation bezogen. Andere Gründe hierfür sind jedoch auch in der Zeit vor der Neuübernahme zu suchen. Allem voran ist hier die große Enttäuschung der altgedienten Belegschaft durch das ehemalige Top-Management zu nennen. Welchen Einfluss diese Enttäuschung auf die Einstellungen von MitarbeiterInnen und die Entwicklung des Unternehmens gehabt hat, wird am Ende dieses Kapitels thematisiert. An dieser Stelle soll hinterfragt werden, warum viele MitarbeiterInnen nach etlichen Jahren immer noch das Ende des alten Unternehmens betrauern, wobei die Ursachen hierfür vielschichtig zu sein scheinen.

Das Bild, welches sich die altgediente Belegschaft vom ehemaligen Unternehmen macht, stellt einen – verglichen zu heute – sehr klaren und gut benennbaren Bezugspunkt dar. Die Strukturen des Betriebes waren verhältnismäßig eindeutig, man wusste über dessen Ziele – nämlich eine am Kunden orientierte, langfristige und nachhaltige Unternehmenspolitik – Bescheid und konnte sich mit ihnen identifizieren. Das Management hatte einen guten Ruf und kam großteils aus den eigenen Reihen. Die Zukunft des Unternehmens, wie auch die eigene, schien vorhersehbar und entsprechend

abgesichert. Zugleich hatte man stärker als heute das Gefühl, jeder einzelne der MitarbeiterInnen erfülle eine wichtige Rolle im Haus und würde dafür auch als wertvolles Mitglied anerkannt. Heute überwiegt dagegen eher das Gefühl, in eine Rolle der Ersetzbarkeit gerückt worden zu sein und man empfindet, dass einem inzwischen nicht mehr die gleiche Anerkennung wie früher von Seiten der Unternehmensleitung entgegengebracht wird. Gleichsam fühlt man sich in Anbetracht der ganzen Veränderungen, welche sich vollends der eigenen Kontrolle entziehen, in die Ecke gedrängt. Alles wirkt anonymisierter, das Unternehmen büßt zunehmend sowohl nach innen als auch nach außen sein Gesicht ein und man selbst fühlt sich eher wie ein Rädchen als wie ein anerkanntes und wichtiges Mitglied des Betriebes. Insgesamt überwiegt das Gefühl, nach all den Jahren, in denen man sich loyal hinter das Unternehmen gestellt hat, nun kein Gehör mehr zu finden.

VII.3.2 Die Logik des Pragmatikers

Einstellung zu Veränderungen

Man schreibt sich selbst eine offene Einstellung gegenüber Neuerungen zu. Wandel und Veränderungen betrachtet man in der heutigen Zeit allgemein als unumgänglichen und deshalb als zu bejahenden Bestandteil des Lebens bzw. Teil der Arbeitswelt. Vor Augen hat man dabei nicht zuletzt auch die technischen Veränderungen der letzten Jahrzehnte, mit denen man unentwegt hat schritthalten müssen, wie etwa die Computerisierung des Arbeitsalltags. Man betrachtet es als impliziten Bestandteil des Arbeitslebens, sich nicht der eigenen Trägheit hingeben zu dürfen und mit den diversen Veränderungen schrittzuhalten, was jedoch nicht als Zumutung, sondern viel eher als Herausforderung angesehen wird. Wandel wird als eine Chance aufgefasst, weiterhin etwas lernen zu können. Die ständig variierenden Aufgaben führen dazu, den eigenen Geist rege halten zu müssen, bieten damit aber gleichzeitig die Möglichkeit, ein eigenes Einrosten, Stehenbleiben und Resignieren zu verhindern. Alles in allem ist diese Perspektive eher durch einen Zukunftsoptimismus geprägt, verglichen mit jener anderen, zuvor dargestellten Haltung, welche tendenziell von einer Verschlechterung der Lage ausgeht.

Arbeitsmotivation und Loyalität

Im letzten Abschnitt hat sich gezeigt, dass ein Teil der Belegschaft die aktuelle Eigentümersituation, den Wandel im Unternehmen und damit zusammenhängende Unsicherheiten sehr problematisch sieht. Anders verhält sich dies vor dem Hintergrund der pragmatischen Orientierung: Zwar sind auch hier die zukünftigen Strategien und Pläne des jetzigen Eigentümers größtenteils unbekannt und man hat Verständnis dafür, wenn dies vielen MitarbeiterInnen Sorgen bereitet. Dennoch ist man bestrebt, sein Tagesgeschäft dadurch nicht beeinträchtigen zu lassen, da es sich hierbei um Probleme handelt, die man ohnehin nicht beeinflussen kann. Wo die Zukunft des Unternehmen hinführt ist nicht absehbar, jedoch auch nicht zentral für das Erbringen der eigenen Leistung. Man hält an der Einstellung fest, dass es irgendwie weitergehen *muss*. Auch wenn man teils die Argumente der weniger positiv eingestellten KollegInnen nachvollziehen kann, möchte man sich von ihnen nicht allzu sehr irritieren lassen.

Es lässt sich eine Reihe von Strategien aufzählen, mit deren Hilfe Unsicherheiten gehandhabt werden. Hierunter fällt, dass ein Sich-Auseinandersetzen mit den Problemen, die außerhalb der eigenen Reichweite liegen, als eine Art von vergebener Liebesmühe betrachtet wird. Man konzentriert sich weniger auf den Zustand des Gesamtunternehmens, als vielmehr auf den Kollegenkreis im unmittelbaren Umfeld, deren Arbeitsleistung von der eigenen abhängt. Wer der Eigentümer des Unternehmens ist oder wofür es steht, ist für das Erbringen der eigenen Leistung mehr oder weniger irrelevant. Letztendlich will man die eigene Sache gut machen und die Wahrnehmung diesbezüglicher Erfolge genügt als Motivator. Für wen man die Arbeit erledigt ist dabei eher nebensächlich. Hinter der Aufrechterhaltung der eigenen Arbeitsmotivation steht insgesamt ein gewisser Pragmatismus, der auch in Anbetracht einer schwierigen Lage fordert, dass man trotz Widrigkeiten weitermacht.

Die Wahrnehmung der KollegInnen

Man ist sich dessen bewusst, dass es viele MitarbeiterInnen gibt, welche die Veränderungen im Betrieb anders sehen als man selbst und die ihnen gegenüber negativ eingestellt sind. Diese KollegInnen werden grob in zwei Gruppen unterteilt: Jene, die tatsächlich ein schlechtes Los erwischt haben und durch den Wandel systematisch überfordert werden sowie jene, die lediglich darüber „jammern“, ohne, dass sie

eigentlich eine Rechtfertigung hierfür haben. Hinsichtlich ersterer hat man KollegInnen vor Augen, die im Zuge der Umstrukturierungen einem stark erhöhten Arbeitsdruck ausgesetzt sind und die im Laufe der letzten Monate und Jahre überfordert wurden. Bei solchen Fällen, die man oft aus dem eigenen Bekanntenkreis kennt, führt man den Missmut der Betroffenen auf eine *tatsächliche* Überforderung zurück und betrachtet ihre Frustration somit als gerechtfertigt.

Im Gegensatz zu solchen „gerechtfertigt Unzufriedenen“ nimmt man auf der anderen Seite jedoch auch eine Reihe von KollegInnen wahr, die sich ohne ersichtlichen Grund gegen die Neuerungen stellen. Typisch ist hierbei etwa die Feststellung, dass diese KollegInnen nichts an ihrem gewohnten Arbeitsstil und ihren seit langem eintrainierten Procedere ändern wollen. Sie akzeptieren nicht, dass jemand – vor allem jene aus dem neuen Management – auf einmal gewohnte Arbeitsvorgänge in Frage stellt, die seit langem schon zielführend gewesen sind und sehen nicht ein, warum dies nun plötzlich nicht mehr der Fall sein soll. Man diagnostiziert bei diesen KollegInnen also die Einstellung, dass das, was immer schon so war und seit jeher auf eine bestimmte Weise gehandhabt wurde, auch weiterhin so bleiben müsse. Bewertet wird diese Disposition als Inflexibilität, Änderungsunwillen, Lernresistenz, Bequemlichkeit, aber teils auch schlichtweg als Faulheit. Diese am Vergangenen orientierte Einstellung führt zu Stillstand und schadet im Endeffekt dem Gesamtunternehmen. Sehr interessant ist dabei, dass diese konservative Einstellung der KollegInnen in den meisten Fällen auf eine persönliche Disposition zurückgeführt wird. Es handelt sich dann um MitarbeiterInnen, die sich aufgrund ihrer persönlichen Einstellung dem Wandel verweigern. Weit weniger wird die registrierte Haltung der KollegInnen mit den Erfahrungen begründet, welche diese im Laufe der Zeit im Haus gemacht haben. Somit handelt bei derartigen Einstellungen eher um einen persönlichen Makel als um ein Produkt betriebsinterner Sozialisation.

Eine häufig gebrauchte Erklärung für die Beharrlichkeit und Veränderungsresistenz vieler KollegInnen ist die Feststellung, dass früher unter Bankbediensteten die persönliche Haltung üblich war, hier einem Beruf nachgehen zu können, in dem man abgesichert und in Ruhe sein gesamtes Arbeitsleben verbringen kann, ohne sich auf allzu große Veränderungen einstellen zu müssen. Die Ereignisse der letzten Jahre laufen

jedoch dieser branchenspezifischen Disposition zuwider, woraus sich der Unwille innerhalb der Belegschaft erklären lässt.

Teilweise ortet man hinter dieser Unzufriedenheit auch eine Form von unnötiger und übertriebener Panikmache, die dem Unternehmen eher schadet, als dass sie Missstände aufzeigt. Die KollegInnen gehen dabei vorschnell davon aus, es würde sich alles zum Schlechten wenden, ohne hierfür rationale Gründe angeben zu können. Letztendlich hat jeder auch in Anbetracht umfassenden Wandels die Möglichkeit, sich entweder auf dessen positive oder negative Aspekte zu konzentrieren. Es entspricht der eigenen Überzeugung, dass der stetige Wandel heutzutage zur Realität aller Unternehmen gehört, weshalb man sich zwangsläufig als Angestellter darauf einstellen muss, dass sich die Dinge ständig verändern. Und selbst wenn sich durch den Wandel die Gesamtsituation für einen selbst verschlechtert, liegen die Ursachen dafür immer noch außerhalb der eigenen Reichweite. Insofern muss man wohl oder übel lernen damit zu leben.

VII.3.3 Die Logik des Erneuerers

Einstellung zum Wandel

Es entspricht der eigenen Überzeugung, dass Wandel heutzutage mehr denn je einen Sachverhalt darstellt, dem sich Organisationen und deren Mitarbeiter zu stellen haben. Vor allem innerhalb der letzten Jahre kann eine Dynamisierung von Wandlungsprozessen beobachtet werden, die ein branchenspezifisches, darüber hinaus aber auch allgemein wirtschaftliches und gesellschaftsspezifisches Charakteristikum darstellen. Auf eine kurze Formel gebracht kann gesagt werden: Die Dinge ändern sich schneller als früher. Und eine nicht zu vermeidende Konsequenz hiervon ist, dass man sich als betriebswirtschaftliches Unternehmen diesen veränderten Rahmenbedingungen anzupassen hat. Die Notwendigkeit betriebsinterner organisatorischer Umstrukturierungen wird somit mit Verweis auf die sich zunehmend schneller wandelnden Umweltbedingungen und die neuen Erfordernisse, derer sich Unternehmen heutzutage ausgesetzt sehen, begründet. Aus dieser neuen Umweltsituation leitet man auch das sich ergebende Erfordernis zu Effizienzsteigerungsprogrammen und Kosteneinsparungsprojekten ab. Einen wichtigen Bezugspunkt für diese Haltung stellen Vergleichswerte hinsichtlich ähnlicher Unternehmen dar. Das Resümee aus solchen

Vergleichen lautet oft, dass es sich bei rasch ablaufenden Veränderungen inzwischen um einen alltäglichen Normalzustand handelt: *business as usual*. Bezogen auf dieses spezielle Unternehmen wird dabei bemerkt, dass der Wandel im Moment deshalb so rasant abläuft – bzw. von der Belegschaft derart wahrgenommen wird –, da man die Zeichen der Zeit zu spät erkannt, sich zu lange gegen Veränderungen verwehrt und diese zu spät eingeleitet hat. In den Betrieben, in denen man früher gearbeitet hat, ist man an ein schnelles Herangehen an Probleme gewöhnt und die Schnelligkeit der Prozesse nimmt einen sehr hohen Stellenwert ein. Ebenso stellt ein international zusammengestelltes Management keine Besonderheit, sondern den Normalfall dar.

Gegenüber früher gesteht man inzwischen dem Betrieb zu, bereits auf einem guten Weg zu sein, jedoch ist man noch bei Weitem nicht dort angekommen, wo man eigentlich hin will. Es müssen weiterhin neue Geschäftspotentiale ausgelotet und dementsprechend auch neue Leute und ihr *know how* ins Haus geholt werden, um die Ziele des Unternehmens verwirklichen zu können.

Neben der umweltbedingten, also von außen aufoktroierten Notwendigkeit zu Veränderung habe der Wandel aber auch genuin positive Eigenschaften. Es ist auffällig, dass dem Begriff des Wandels zumeist eine positive Konnotation beiliegt und er mit Verbesserung in Verbindung gebracht wird. Durch Veränderungen ist man nämlich in der Lage, sich den Erfordernissen der Zeit anzupassen, Mängel in der eigenen Aufstellung sowie bestehende Ineffizienzen zu korrigieren und somit konkurrenzfähig zu bleiben. Im Hinterkopf hat man dabei das Ideal eines *best practice*, einer wenn schon nicht erreichbaren, dann zumindest als Ansporn hochzuhaltenden Zielvorstellung des Unternehmens. Vor dem Hintergrund eines solchen nie erreichten Idealbildes wird man immer Punkte und Aspekte an privatwirtschaftlichen Unternehmen finden, die verbessert werden können. Damit stellt sich die Frage – und diese wird sich auch immer stellen – was unter den gegebenen Rahmenbedingungen noch alles möglich ist. Insgesamt haben Unternehmen dadurch nicht nur die Pflicht, sondern auch die Chance, sich selbst ständig neu zu erfinden. Ganz wesentlich hierbei ist, dass Veränderung mit Fortschritt gleichgesetzt wird. Letztendlich werden Schritte in die Wege geleitet, um etwas zu verbessern. Aus dieser Perspektive handelt es sich bei Wandel also um eine

gerichtete und kontrollierte bzw. kontrollierbare Vorgehensweise, die eine zukünftige Höherwertigkeit des Unternehmens anstrebt.²²

Trotzdem man Veränderungen gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt ist, äußert man auch hier den Wunsch, dass die gegenwärtig so rapide stattfindenden innerorganisatorischen Umstrukturierungen an Geschwindigkeit verlieren und mehr Kontinuität annehmen. Mittelfristig setzt man sich das Ziel, das Unternehmen auf ein stabiles organisatorisches Niveau zu bringen, von dem aus es in Zukunft nicht mehr notwendig sein wird, innerhalb kürzester Zeit alles umstrukturieren zu müssen. Dennoch entspricht es der eigenen Überzeugung, dass stetige Veränderungen zum Wesen jedes betriebswirtschaftlichen Unternehmens gehören. Auch zukünftige Modifikationen an der Unternehmensstruktur werden bejaht, sofern sie die Konkurrenzfähigkeit steigern.

Die Wahrnehmung der gegenwärtigen Situation des Unternehmens

Man registriert – oftmals sehr überrascht – eine gewisse allgemeine Unzufriedenheit mit dem gegenwärtigen Zustand des Betriebs und einen Unwillen seitens der Belegschaft, Neuerungen einzuführen. Dabei hat man früher in anderen Unternehmen grundsätzlich die Erfahrung gemacht, dass derartige Reformen des Öfteren vorkommen und bei der Belegschaft auf weit weniger Widerstand stoßen. Die Kritikpunkte der Belegschaft an dem Unternehmen werden teils sehr deutlich registriert, etwa die ausländische Eigentümerstruktur, das betriebsfremde Management, die Sprachproblematik und die Unzufriedenheit mit den raschen Veränderungen.

Das Unternehmen – und teils auch die österreichische Kultur – werden als sehr wertebewusst wahrgenommen. Diese Feststellung wird neben anderen Faktoren zur Erklärung dafür herangezogen, warum viele MitarbeiterInnen daran interessiert sind, an der ehemaligen Tradition des Betriebes festzuhalten. Dass es etwa nach etlichen Jahren der Fusion noch immer viele MitarbeiterInnen gibt, die häufig von ihren Ursprungsunternehmen erzählen oder diese als Vergleichsmaßstab heranziehen, wirkt

²² Dies ist deshalb interessant, da der Begriff der Veränderung nicht zwangsläufig auch Verbesserung impliziert, vor dem Hintergrund dieser Haltung jedoch relativ eindeutig diese Konnotation aufweist.

überraschend. Normalerweise würde man nicht erwarten, dass dies nach so vielen Jahren noch ein Thema sein kann. Darüber hinaus wird die unter der Belegschaft weit verbreitete Skepsis gegenüber Veränderungen damit zu erklären versucht, dass viele MitarbeiterInnen vor langer Zeit – und somit unter anderen Bedingungen – mit der Erwartungshaltung in den Betrieb eingetreten sind, hier eine vorhersehbare und somit abgesicherte Zukunft vorfinden zu können. Dies wird als Spezifikum dieses einen Unternehmens im engeren Sinn, jedoch auch als ein Charakteristikum der Branche im Allgemeinen aufgefasst, welche seit jeher den Ruf der „Verbeamtung“ hat. MitarbeiterInnen, die vor 20 oder 30 Jahren in den Betrieb eingetreten sind, haben sich eine größere Kontinuität erwartet, als diese derzeit an irgendeinem Ort noch zu finden ist. Der Grund für diese veränderten Rahmenbedingungen ist ein gesamtgesellschaftlicher Wandel, dem man sich als Unternehmen nicht entziehen soll oder darf.

Auch wenn man den teils aufkommenden Unmut der Belegschaft registriert und bis zu einem gewissen Grad dazu bereit ist, Verständnis dafür aufzubringen, sieht man einige problematische Aspekte damit verbunden. Die fehlende Veränderungsbereitschaft wird etwa als Hemmnis dafür angesehen, das Bestmögliche aus dem Unternehmen herausholen zu können. Veränderung findet deshalb statt, um eine Verbesserung der Situation herbeizuführen und dient somit letztendlich dem gesamten Unternehmen. Ein Verharren im *status quo* dagegen führt lediglich dazu, dass Möglichkeiten, Chancen und Potentiale ungenützt bleiben. Dass MitarbeiterInnen mit der Zeit gehen und sich somit auch gegebenenfalls immer wieder auf größere Veränderungen einstellen, stellt nicht zuletzt auch eine Grundvoraussetzung für jedes Anstellungsverhältnis dar. In diesem Fall hat die Sache, das Erledigen der Arbeit, eindeutige Präferenz. Kritisch sieht man darüber hinaus auch, dass das *corporate-identity*-Gefühl vieler MitarbeiterInnen immer noch dem Ursprungsunternehmen und nicht dem aktuellen Betrieb gehört.

VII.4 Synopsis

VII.4.1 Rekonstruktion der innerorganisatorischen Entwicklungsdynamik

Es ist möglich mehrere Faktoren zu identifizieren, welche für die altgediente Belegschaft im Ursprungsunternehmen dazu beigetragen haben, die von ihnen beschriebene, ehemals sehr hohe Arbeitsmotivation zu fördern. Allem voran ist hier ein sehr stark ausgeprägter Stolz gegenüber dem Unternehmen und dessen Tradition zu nennen. Dieser wurde kommuniziert von einer Führungsebene, zu der man aufblickte und der man großes Vertrauen entgegenbrachte. Die Eigentümerschaft lag in österreichischer Hand, wobei die Ziele des Eigentümers wie auch die des Unternehmens klar umrissen waren und man sich mit ihnen identifizieren konnte. ManagerInnen rekrutierten sich mehr als heute aus den eigenen Reihen und übten ihre Funktion weit länger aus als heute üblich. Dies wiederum führte zu einer weitgehenden Konservierung der im Unternehmen bestehenden Strukturen, einer Stabilisierung der Unternehmenskultur und einer Beibehaltung geltender Traditionen bzw. Werte.

Viele dieser Umstände, welche damals zu einer starken Loyalität gegenüber dem Haus und einer entsprechenden Arbeitsmotivation beigetragen haben, findet man heute nicht mehr in dieser Art und Weise vor. Die Eigentümerschaft liegt nicht mehr in österreichischer Hand und so sehr man die Intentionen und Ziele des ehemaligen Eigentümers abschätzen konnte, so wenig kann man es heute. Zusammen mit dem neuen Eigentümer hat auch ein neues Management Einzug genommen, welches sich im Gegensatz zu früher nicht mehr im Haus selbst hochgearbeitet hat, sondern sich vorwiegend aus anderen Unternehmen rekrutiert, teilweise auch aus anderen Branchen. Dies mag in anderen Betrieben seit längerer Zeit die Regel sein, für die MitarbeiterInnen dieses Hauses stellt es jedoch ein Novum dar. Aus diesen Gründen bilden Eigentümer wie auch Management im Vergleich zu früher einen verhältnismäßig anonymen Bezugspunkt. Aus der Position der altgedienten Belegschaft können die Gesinnung, die Intentionen sowie die Werthaltungen eines ausländischen bzw. von außen kommenden Managements nicht auf die Art und Weise eingeschätzt und deren zukünftiges Handeln nicht derart antizipiert werden, wie dies früher bei einem österreichischen Eigentümer und bei im Unternehmen selbst sozialisierten

Führungskräften möglich gewesen ist. Hinzu kommt die einen Kulturbruch darstellende Praxis, den Zustand des Betriebes ungehemmter zu hinterfragen und Veränderungen schneller anzugehen, als dies früher üblich gewesen ist. Zusammengenommen bedingen diese Umstände gegenwärtig eine Dynamisierung von Wandlungsprozessen, welche der Belegschaft bis dato unbekannt war. Es kann somit gesagt werden, dass die Überschaubarkeit der Umstände von früher einer verhältnismäßig unberechenbaren Situation gewichen ist, insofern, als dass es inzwischen weit schwieriger als früher ist, die eigene Lage und die des Unternehmens einzuschätzen. Zusammen mit dieser Unüberschaubarkeit hat auch zunehmende Unsicherheit der Belegschaft um sich gegriffen.

Was aber wahrscheinlich genauso wichtig ist für das Verständnis der Situation, in der sich das Unternehmen momentan befindet, sind die konkreten Umstände, unter denen es hierzu gekommen ist. Der ursprüngliche Grund dafür, dass ein neuer Eigentümer gefunden werden musste, liegt nämlich im Betrieb selbst. Es war – darin stimmt man überein – die vermeidbare Misswirtschaft des eigenen hohen Managements, welches zu der Unternehmenskrise geführt und somit die Initialzündung für die gesamte Kaskade an darauffolgenden Ereignissen gegeben hat. Betrachtet man diesen Umstand zusammen mit der ehemals ausgesprochen hohen Loyalität der Belegschaft gegenüber ihrem Unternehmen, welche sich nicht zuletzt auf ein großes Vertrauen gegenüber der Unternehmensführung gestützt hat, so kann leicht erahnt werden, wie groß der Schock in Bezug auf diese einschneidenden Ereignisse gewesen ist. Zu sehen, dass jenes Unternehmen, mit dem man sich derart stark identifiziert, unvorhergesehen in seiner Existenz bedroht ist – und dies noch dazu durch das eigene Management verschuldet –, hat letztendlich auch dazu geführt, dass man sich als dessen MitarbeiterInnen „verraten und verkauft“ gefühlt hat. Es entbehrt letztendlich auch nicht jeder Logik zu fragen, warum man dem neuen Management trauen sollte, wenn man sogar von dem alten so herbe enttäuscht wurde, hinter dem man loyal gestanden und dem man fast blind vertraut hat, das darüber hinaus aus den eigenen Reihen gekommen ist und von dem man eine solche Enttäuschung niemals erwartet hätte. Und die Logik hinter dieser Anschauungsweise ist für das Unternehmen noch viel problematischer, sofern sie nicht derart explizit wie hier thematisiert wird, sondern stattdessen nur halbbewusst im sozialen Raum schwebt und das Empfinden sowie Handeln der Belegschaft beeinflusst.

Vor dem Hintergrund dieser Schilderungen ist davon auszugehen, dass diese sprichwörtliche Ent-täuschung, welche die Belegschaft in der Vergangenheit erleben musste, die ein umfassendes Misstrauen gegenüber jeder Art von Management nahelegt, im Endeffekt auch zu Lasten des neuen Managements geht, obwohl dieses erst später eingesetzt worden ist und mit der ursprünglichen Problematik nichts zu tun hat. Zweifellos hat sich das neue Management bereits zum Zeitpunkt der Neuübernahme in der schwierigen Situation befunden, einen traditionsreichen, jedoch sanierungsbedürftigen Betrieb zu übernehmen, dessen Mitarbeiter soeben die schlimmste Phase ihres Arbeitslebens durchgemacht haben. Es ist unwahrscheinlich, dass die Belegschaft damals viel Aufbruchsstimmung, Arbeitsfreude und Zukunftsoptimismus mobilisieren konnte.

VII.4.2 Konsequenzen dieser Entwicklung für das gegenwärtige Unternehmen

Das Aufeinandertreffen von derart unterschiedlichen Sinnhorizonten wirkt sich letztendlich auch auf Ebene der Organisationsrealität aus. Im Zuge dieses letzten Abschnittes soll deutlich gemacht werden, dass die spezifische Konstellation an Sinnhorizonten innerhalb dieses Unternehmens vor allem vier Konsequenzen mit sich bringt: Eine Überforderung vieler MitarbeiterInnen, eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen, ein Verlust an Vertrauen gegenüber dem Management und eine mit all diesen Umständen zusammenhängende Abnahme an Arbeitsmotivation. Darüber hinaus kann gezeigt werden, dass sich auch das Management insofern in einer schwierigen Situation befindet, als dass sich innerhalb der Belegschaft inzwischen ein gewisses Maß an Widerstand realisiert hat.

Ein sehr zentraler Aspekt, anhand dessen diskrepante Auffassungen festgemacht werden können, betrifft die Frage dahingehend, wie viel man Arbeitskräften derzeit im Betrieb abverlangt bzw. wie viel man ihnen abverlangen darf. Wo auf der einen Seite über eine massive Überforderung der Belegschaft aufgrund ständiger Umstrukturierungen berichtet wird, hört man auf der anderen Seite von einer wenig ausgeprägten Bereitschaft vieler KollegInnen, sich Neuerungen gegenüber zu öffnen. Teils macht man sogar einen grundsätzlichen Unwillen aus, sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen zu wollen oder stellt schlichtweg Faulheit fest. Es soll an

dieser Stelle nicht darauf eingegangen werden, welche Möglichkeiten es gibt, die „objektive“ Arbeitsbelastung von MitarbeiterInnen zu messen.²³ Viel sinnvoller ist in unserem Kontext die Frage, wer diese Überforderung empfindet, wann diese Problematik akut geworden ist und warum sich die Frage hiernach gerade jetzt stellt. Es entspricht der Wahrnehmung eines großen Teils der Befragten, dass vor allem die altgediente Belegschaft über die zunehmende Arbeitsbelastung klagt.

MitarbeiterInnen, welche die Situation des Unternehmens gemäß der oben beschriebenen „Logik des Erschöpften“ wahrnehmen, haben nicht den Eindruck, dass das Management über ihre gegenwärtige Lage, ihr Befinden und ihre Sorgen informiert ist bzw. einen größeren Aufwand dahingehend erbringt, mehr darüber zu erfahren. Insgesamt fühlen sie sich von den Vorgängen der letzten Jahre überfordert, was in der immer wieder zitierten Aussage „speed kills“ zum Ausdruck kommt. Zusammengenommen kulminieren diese Umstände in Erschöpfung, Resignation und Demotivation. Verhältnismäßig große Teile der altgedienten Belegschaft haben sich in letzter Zeit dazu entschlossen das Haus zu verlassen, was von ihren KollegInnen direkt mit der erwähnten Erschöpfung und Frustration in Zusammenhang gebracht wird. Ebenso werden die betriebsinternen Burnout-Fälle auf die Ereignisse der letzten Jahre zurückgeführt. Derartige Vorkommnisse entnimmt man jedoch nicht innerbetrieblichen Statistiken, sondern erfährt sie direkt anhand des eigenen Bekanntenkreises innerhalb des Unternehmens, der sich oft über Jahrzehnte hinweg aufgebaut hat und sich über weite Teile des Betriebes erstreckt. Im Zuge der Interviews wurde häufiger die Feststellung gemacht, man hätte bis vor kurzem noch sehr viele gute Bekannte verstreut über das ganze Haus gehabt, was sich innerhalb weniger Jahre jedoch geändert habe.²⁴

²³ Die Frage danach, ab wann eine „tatsächliche“ Überforderung vorliegt, ist letztendlich immer auch eine Wertfrage. Zudem wird man auch hier nicht umhin kommen, von einer *Wahrnehmung* von Überforderung zu sprechen. Letztendlich müssen zur Feststellung von Überforderung immer Vergleichswerte herangezogen werden, wobei alles davon abhängt, wie diese Vergleiche genau aussehen und woher man sie bezieht.

²⁴ An dieser Stelle kann auf ein weiteres Ergebnis dieser Studie verwiesen werden: Es wird durchwegs festgestellt, dass das Schrumpfen des eigenen Bekanntenkreises innerhalb des Betriebs auch negative Konsequenzen für das Erbringen der eigenen Arbeitsleistung hat. Im Unternehmen ist es nämlich üblich, die eigenen informellen Netzwerke auch dahingehend zu nützen, arbeitsbezogene Aufgaben schneller und

Gleichzeitig sind es VertreterInnen dieser altgedienten Belegschaft, die durchwegs zu erkennen geben, wie sehr sie ehemals hinter dem Unternehmen gestanden sind und wie viel sie dafür zu leisten bereit waren. Diese Einstellung, alles für das Haus geben zu wollen, hat seit der Unternehmenskrise und der darauffolgenden Neuübernahme sukzessive abgenommen.

Die Frage, ob das neue Management in seinen Umstrukturierungsmaßnahmen tatsächlich zu schnell vorgeht und seine Mitarbeiter damit überfordert, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden, genauso wenig wie die Frage, ob die Belegschaft des Hauses veränderungsscheu ist und sich vor Neuerungen sträubt. Es kann jedoch deutlich gezeigt werden, dass beide Positionen die Meinungen von MitarbeiterInnen wiedergeben und auf ihren jeweils gemachten Erfahrungen sowie Interessen beruhen. Dass ein Management daran interessiert ist, profitorientiert zu wirtschaften und bei Bedarf Umstrukturierungen in die Wege zu leiten, liegt in der Natur der Sache, genauso wie die Feststellung, dass derartige Umstrukturierungen mit einem teils erheblichen arbeitsbezogenen und emotionalen Mehraufwand seitens der Belegschaft verbunden sind. Verständlich ist es auch, dass sich das Management für die Umsetzung seiner Pläne eine motivierte Mannschaft wünscht, die sich mit dem Unternehmen identifizieren kann. Nur scheinen gegenwärtig handfeste Bezugspunkte zu fehlen, anhand derer sich eine derartige Motivation und Identifikation seitens der Belegschaft festmachen könnte. Vom neuen Eigentümer weiß die Belegschaft wenig, außer dass er wahrscheinlich bald verkaufen wird. Vom alten Management wurde man enttäuscht und vom neuen nimmt man in erster Linie wahr, dass es höchste Priorität auf eine Effektivierung aller Vorgänge innerhalb des Unternehmens legt, was ständige Umstrukturierungen und Personalabbau inkludiert. Zudem wechseln die Gesichter auf der Führungsebene häufig und die verfolgten Unternehmensstrategien können oftmals schwer nachvollzogen werden, wirken für die Belegschaft im schlimmsten Fall sogar als wenig durchdacht und nachhaltig. In Anbetracht dieser Lage scheint für viele

mit weniger Reibungsverlusten zu erledigen, vor allem, wenn man es im Zuge dessen mit weit entfernten Abteilungen zu tun hat. Fallen diese informellen Beziehungen dagegen weg und man ist dazu gezwungen stets den offiziellen Weg zu bestreiten, gestalten sich derartige Tätigkeiten umständlicher und dauern wesentlich länger.

MitarbeiterInnen kein anderer Weg offenzustehen, als sich mit einem Ursprungsunternehmen zu identifizieren, welches längst nicht mehr existiert, von dem man sich jedoch umso weiter entfernt, je mehr Zeit vergeht. Man mag die Vermutung aufstellen, dass diese immer noch starke Verbundenheit mit dem Ursprungsunternehmen, welche neue MitarbeiterInnen überrascht und verwundert, für altgediente MitarbeiterInnen die Funktion übernimmt, ein gegenwärtiges Identifikationsvakuum aufzufüllen. In dieser Hinsicht kann man sagen, dass es gerade die stark ausgeprägte Loyalität von gestern ist, die heute als fortschritthemmend wahrgenommen wird.

In Anbetracht all dieser Wahrnehmungen fällt es Teilen der Belegschaft zunehmend schwerer, sich noch mit dem Betrieb zu identifizieren, sich loyal zu ihm zu bekennen oder mit der gleichen Motivation wie früher an die Arbeit heranzugehen. Ein wichtiger diesbezüglicher Aspekt ist, dass das, wofür der Betrieb früher gestanden ist, sich mittlerweile stark gewandelt hat. Im Endeffekt fällt es der Belegschaft schwer zu erfassen, was das Unternehmen heute ausmacht, wofür es steht und nicht zuletzt, wodurch es sich von anderen, vergleichbaren Betrieben unterscheidet. Insgesamt ergibt sich dadurch ein Eindruck von Beliebigkeit und Austauschbarkeit des Arbeitgebers. Diese Wahrnehmungen kulminieren in der Feststellung von MitarbeiterInnen, dass es ihnen heute nicht mehr wichtig ist, für wen man arbeitet. Zwar ist man bemüht, weiterhin Leistung auf hohem Niveau zu erbringen, aber ein derartiges Maß an Loyalität wie früher ist in Anbetracht der Situation für einen selbst nicht mehr zu rechtfertigen. Anstelle der persönlichen Hingabe für den Betrieb rückt inzwischen die Bezahlung als Arbeitsmotivator in den Vordergrund, die früher eher als nebensächlich für das Erbringen der eigenen Leistung angesehen wurde.

Das gegenwärtige Agieren des Managements, das als vorschnell empfundene Einführen von Innovationen und die häufige Änderung von Strategien führen darüber hinaus dazu, dass das Management derzeit unter einem Mangel an Glaubwürdigkeit leidet. Dies lässt sich etwa an der Art und Weise festmachen, wie MitarbeiterInnen organisationsbezogene Informationen aufnehmen, die ihnen von offizieller Seite übermittelt werden. Dem Betrieb steht eine eigene Intranet-Plattform zur Verfügung, über die einerseits diverse arbeitsbezogene Daten, andererseits vor allem aber auch darüber hinausgehende Informationen über die Lage des Betriebs, aktuelle Projekte und

Neuzugänge im Management vermittelt werden. Die hierin transportierten Bilder stoßen jedoch auf geteilte Meinungen. Wo sich Teile der Belegschaft über eine erhöhte Transparenz im Unternehmen freuen, entsteht für andere der Eindruck, mit vielen der im Intranet veröffentlichten Beiträgen lediglich medienwirksame Aktionen setzen zu wollen, welche die Aktivitäten des Managements und den *status quo* des Unternehmens beschönigen sollen. Letzteres wird daran festgemacht, dass transportierte Informationen in konkretem Widerspruch zu eigenen Erfahrungen und Berichten von KollegInnen stehen.

Konfliktlinien scheinen nun vor allem dort aufzutreten, wo es nicht einfach ist, sich in die Situation des jeweils anderen hineinzusetzen.²⁵ Auf der einen Seite steht dabei eine Belegschaft, die auf eine sehr bewegte Geschichte ihres Unternehmens zurückblickt. Diese umfasst einen unvorhergesehenen und rapiden Bruch mit ursprünglichen Unternehmenstraditionen, das Vermengen sehr verschiedener Unternehmenskulturen innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes – zunächst durch die Fusion und anschließend durch das ausländische Management – sowie oftmalige organisationale Umstellungen und den im Vergleich zu früher häufigeren Wechsel des Führungspersonals. In einer derartigen Dichte haben diese Veränderungen oftmals eine überfordernde Wirkung auf MitarbeiterInnen gehabt, was sich nun im Anbringen teils heftiger Kritik äußert. Ohne die entsprechenden Hintergründe zu kennen, mag eine derartige Aufzählung von Kritikpunkten für Außenstehende tatsächlich wie Jammern anmuten. Jedoch befindet sich nicht nur die altgediente Belegschaft in einer schwierigen Situation. Auf der anderen Seite mag man sich in die Lage von neu in das Unternehmen

²⁵ Jedoch soll hier auch nicht der Standpunkt vertreten werden, dass Konflikte ausschließlich auf Missverständnissen beruhen und dagegen diverse interessensspezifische Gegensätze keine Rolle spielen. Es ist mit Sicherheit davon auszugehen, dass etwa die unterschiedlichen Interessen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberschaft bzw. Angestellten und Management (wo auch immer man hier die Grenze ziehen mag) eine ganz massive Triebfeder für Konflikte darstellen. Diese Spannungen sind jedoch ein strukturell verankertes Merkmal eines *jeden* betriebswirtschaftlichen Unternehmens. Dieser Umstand ist auch im Falle dieser Studie immer im Hinterkopf zu behalten, auch wenn an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen werden kann. Darüber hinaus soll hier keine Wertung vorgenommen werden, was ein Management „darf“ und was ein Angestellter „muss“. Derartige Antworten müssen im Rahmen betriebsinterner Aushandlungsprozesse gegeben werden.

eingestiegenen ManagerInnen versetzen, die dessen Geschichte nicht selbst miterlebt haben, sie dementsprechend nicht wie altgediente MitarbeiterInnen nachvollziehen können und sich nun einer derartigen Front an Kritikpunkten gegenübersehen. Es besteht letztendlich die Gefahr, dass allein schon die Wahrnehmung eines „schlechten Managements“ zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird, insofern man hauptsächlich als negativ erachtete Aspekte in dessen Handeln fokussiert und es damit gleichsam in eine Position drängt, aus der es nicht mehr heraus kann.

Das Unternehmen befindet sich nun in der schweren Lage, erneut eine Identität ausbilden zu müssen, über die sich wieder weite Teile der Belegschaft einig sein und hinter der sie stehen können. Zudem muss nun aufgrund der stark veränderten Rahmenbedingungen erneut eine Einigung dahingehend erzielt werden, welche Ansprüche die unterschiedlichen Bezugsgruppen kenntlich machen dürfen. Zwar kann bezüglich derartiger zufriedenstellender Kompromisse auf eine lange Tradition verwiesen werden, an die ursprünglichen Lösungen bestehen jedoch nach Jahren des rapiden Wandels offenbar kaum mehr direkte Anknüpfungsmöglichkeiten. Ein derartiges Unterfangen bedarf großer Entgegenkommen auf beiden Seiten: Es erfordert nicht nur die nötige Kenntnisnahme und entsprechende Priorisierung dieser Problematik seitens des Managements, sondern letztendlich auch eine grundlegende Bereitschaft sowie den guten Willen unter den MitarbeiterInnen, nach dieser so bewegenden Geschichte wieder Vertrauen zum Unternehmen zu fassen. Den Aussagen der Belegschaft kann die Grundeinstellung entnommen werden, dass das Verhältnis zwischen Angestellten und Unternehmen durch ein Geben und Nehmen gekennzeichnet ist, also einer persönlichen Bilanz entspricht, wie viel man an eigener Kraft investiert und wie viel an Positivem man auf der anderen Seite wiederum zurückbekommt. Es scheint hier notwendig zu sein, erneut auszuhandeln, welche Entgegenkommen von den verschiedenen Seiten erbracht werden müssen, um eine als fair erachtete Situation zu schaffen.

VIII Theoretische Rückbindung

Unternimmt man den Versuch, die besonderen Rahmenbedingungen der vorliegenden Einzelfallstudie herauszuarbeiten, so wird man nicht umhin können, auf die Geschichte der hier untersuchten Organisation zu verweisen. Es ist bekannt, dass umfassende organisationsstrukturelle Veränderungen wie etwa Fusionen oder Neuübernahmen in vielen Fällen diverse problematische Konsequenzen für die betroffenen Unternehmen mit sich bringen. Im vorliegenden Fall hat man es dabei jedoch nicht nur mit einer einzelnen großen Umstellung zu tun, sondern gleich mit mehreren der von Froschauer (1997, 107) aufgezählten Situationen, welche meist sehr einschneidende Erlebnisse für Unternehmen darstellen und die hier innerhalb nur eines Jahrzehnts stattgefunden haben. Diese Verkettung von Umständen macht das vorliegende Unternehmen einerseits zu einem besonders interessanten Untersuchungsgegenstand, andererseits stellt das Zusammentreffen dieser Faktoren eine große interpretative Herausforderung dar.

Ein immer wieder auftauchendes Motiv bei der Analyse des Unternehmens ist die Frage nach der Beharrlichkeit bzw. Veränderbarkeit von Organisationsstrukturen. Eng damit verknüpft ist auch die Frage, inwiefern derartige Strukturen kontrollierbar sind oder sich einem direkten Zugriff des Managements entziehen. Tatsächlich gehört diese Frage nach der Steuerbarkeit zum Grundkanon systemtheoretischer Forschung²⁶ (vgl. Bertalanffy, 1951, 122; Förster, 1997; Glanville, 1988, 100f; Maturana/Varela, 1987). In Anlehnung an diese Fragestellung wurde – in prägnantester Weise wahrscheinlich bei Maturana und Varela – herauszuarbeiten versucht, wie Systeme auf Umweltreize reagieren und sie gemäß ihrer eigenen Strukturen verarbeiten. Dabei ist es den Autoren ein zentrales Anliegen hervorzuheben, dass lineare Kausalität beim Übertreten der Systemgrenze gebrochen wird. Sobald ein System eine Irritation erfährt, bestimmen seine eigenen Strukturen und Prozesse, wie es auf sie reagiert. Somit ist Systemen aus

²⁶ Kybernetik, ein öfters in mathematischen, technischen und informationstechnologischen Zusammenhängen gebrauchter Begriff für Systemtheorie, leitet sich aus dem griechischen Wort für „Steuermann“ ab und verweist auf die Kunst der Steuerung komplexer Systeme.

der Beobachterposition der Status einer *black box* zuzuschreiben, deren innere Zustände von außen nicht beobachtet werden können und die auf ein und dieselbe Einflussnahme sehr unterschiedliche Reaktionsweisen zeigen können. Eine weitere Konsequenz hiervon ist, dass das System selbst festlegt, welche der derartigen äußeren Einflüsse in Form von Perturbationen in die eigene Autopoiesis eingehen. Im Endeffekt wird durch das Konzept der Autopoiesis der Geschichtlichkeit sozialer Systeme Rechnung getragen und erscheint somit als moderne Neuformulierung des alten Gedankens „*ex nihilo nihil fit*“, dass nichts dort entstehen kann, wo zuvor nicht bereits etwas gewesen ist. Soziale Systeme können nicht von außen determiniert bzw. kontrolliert werden, da ihre Grenzen direkte Kausalbeziehungen unterbrechen. Dagegen reagieren sie stets nur auf ihre früheren Zustände, also ihre eigene Historie.

Auch für Luhmann stellt sich die Frage nach der Steuerbarkeit von Systemen. Wie in den vergangenen Kapiteln herausgearbeitet worden ist, bilden für ihn dabei Entscheidungskommunikationen die eigentlichen Elemente von Organisationen. Um die prinzipielle Vielfalt von Entscheidungen einzugrenzen, diese in engere Bahnen zu leiten und sich somit selbst vor allzu großer Komplexität zu schützen, haben Organisationen die Möglichkeit, Entscheidungsprämissen festzulegen. Diese stellen für Luhmann die Strukturen von Organisationen dar. Im Allgemeinen haben solche Entscheidungsprämissen selbst einen Entscheidungscharakter, werden also selbst wiederum im Zuge von Reformen eingeführt oder abgeschafft. Somit unterliegen sie zu einem großen Teil der direkten Kontrolle der Unternehmensleitung, jedoch mit einer Ausnahme: Luhmann zählt neben Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und Personaleinsatz auch die Organisationskultur zu den Entscheidungsprämissen von Organisationen. Letztere unterscheidet sich jedoch in dem wesentlichen Aspekt von den anderen, dass sie im Gegensatz zu ihnen nicht willkürlich gesetzt, also selbst wiederum entschieden werden kann. Da die Organisationskultur als Entscheidungsprämisse eine wesentliche Voraussetzung dafür darstellt, welche weiteren Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens realisiert werden können, wird verständlich, weshalb gerade sie oftmals zu einem schwerwiegenden Hemmnis für geplante bzw. sich bereits in Umsetzung befindliche Reformen wird.

Besonders treffend in Anwendung auf den vorliegenden Fall ist Luhmanns Feststellung, dass Entscheidungsprämissen, die sich auf die Organisationskultur beziehen „gelten,

weil sie immer schon gegolten haben“ (2000, 242). Sie werden nicht im Zuge einer Reform eingeführt und ziehen im Gegensatz zu den anderen Arten von Entscheidungsprämissen ihre eigene Legitimation nicht daraus, dass sie andere Entscheidungen vorbereiten sollen. Letztendlich können sie auch nicht durch Entscheidungen rückgängig gemacht werden, da sie ja nicht durch diese eingeführt worden sind. In dieser Hinsicht unterwandern sie das ansonsten für Organisationen so fundamentale Prinzip, selbstgesetzte Zwecke durch selbstgesetzte Mittel zu bearbeiten und stellen hierzu einen traditionalistischen, also durch die reine Faktizität des Vergangenen legitimierten Kontrapunkt dar.

Wie bereits im Theoriekapitel dieser Arbeit dargelegt wurde, betrachtet Luhmann Reformprozesse im Gegensatz zu klassischen Managementansätzen nicht als lineare, vorab geplante und anschließend konsequent durchgeführte Vorgänge (2000, 333). Vor allem, wenn Reformen umfassende Umstrukturierungen mit sich bringen, sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und es im Zuge ihrer Umsetzung zu Problemen kommt, führen derartige Unterfangen zu durchwegs komplizierten Situationen: Über die Zeit hinweg müssen die eigenen Absichten immer wieder erneut beschrieben, bekräftigt und auf die bereits veränderten Rahmenbedingungen zugeschnitten werden. Zusätzlich beinhalten gerade Reformen das Potential dahingehend, als Magnet für unterschiedliche Meinungen, Absichten, Interessen sowie fortschrittsbefürwortende und –ablehnende Kräfte zu fungieren. Ab dem Zeitpunkt der Bekanntgabe einer Reformabsicht wird die Organisation in einen Zustand innerer Unruhe versetzt. Dieser endet erst dann, wenn das System in einem Akt der Selbstbeobachtung feststellt, dass die Reform abgeschlossen ist. Interessant ist es nun, wenn – wie im vorliegenden Fall – Teile der Organisation für sich selbst feststellen, dass eine Veränderung die nächste jagt und somit das Reformieren keinen Abschluss mehr findet. Gemäß der oben getroffenen Feststellungen bedeutet dies einen ständigen Zustand der Unruhe, permanente Unsicherheiten dahingehend, wie der *status quo* zu beschreiben ist und im schlimmsten Fall eine Verfestigung von Konfliktlinien zwischen Reformbefürwortern und -gegnern.

Da sich die vorgelegte Studie auf ein sehr traditionsreiches Unternehmen bezieht, wird dieser Punkt besonders deutlich. Übersetzt in die Luhmann'sche Terminologie könnte man sagen, dass nahezu alle Entscheidungsprämissen, welche der Kontrolle der Unternehmensleitung unterliegen, in irgendeiner Art und Weise modifiziert wurden.

Hierunter fallen die Unternehmensfusion, die Neuübernahme wie auch die seither rasch stattfindenden Umstrukturierungsmaßnahmen. Im Zuge dieser Veränderungsprozesse scheinen sich nun zwei sehr verschiedene Orientierungen herausgebildet zu haben. Auf der einen Seite stehen dabei jene Angestellten und Führungskräfte, die zu einer Zeit in die Ursprungsunternehmen eingestiegen sind, als diese nach innen hin noch ein wesentlich höheres Ansehen genossen. Zum damaligen Zeitpunkt schien die heute im Unternehmen mehr denn je aktuelle Kontroverse zwischen Tradition und Innovation klar zu Gunsten ersterer auszufallen und so verfolgte man eine bei weitem beharrlichere Unternehmenspolitik als dies gegenwärtig der Fall ist. Dieser Umstand veränderte sich dann rasch zusammen mit der Neuübernahme durch einen ausländischen Eigentümer. Ungeachtet der Frage, ob die seit diesem Zeitpunkt durchgeführten Umstrukturierungen notwendig oder zumindest sinnvoll sind – dies wird aus verschiedenen Positionen sehr konträr beurteilt –, nimmt man von Seiten des neuen Managements seither einen starken Handlungsbedarf wahr, das Unternehmen nach Jahren der relativen Tatenlosigkeit „auf Vordermann bringen zu müssen“ und es an die Erfordernisse des heutigen Finanzmarktes anzupassen. In der Durchsetzung dieser Unternehmenspolitik ist man jedoch zunehmend in Konflikt mit den bis dahin geltenden Normen geraten.

Luhmann zufolge kondensiert Unternehmenskultur vor allem in Form von Werten, welche sich auf die geschichtliche Selbstbeschreibung des Systems stützen (2000, 244). Insofern scheint vorrangig die Missachtung der Geschichte eines Systems einen nicht zu unterschätzenden Anlass für Wertekonflikte zu bieten. Letztendlich bilden Werte, welche sich über eine lange Zeit hinweg in der Interaktion zwischen Personen entwickelt haben, auch einen wichtigen Bezugspunkt für die Einschätzung bzw. Bewertung von Situationen und Vorgängen, erfüllen für Personen innerhalb sozialer Systeme also auch immer eine unerlässliche heuristische und handlungsleitende Funktion. Diese Funktion liegt im Endeffekt in der Reduktion von Komplexität, also dem begründeten Ausschließen von Handlungsweisen in festgelegten Kontexten, welches zu einem Wissen davon führt, was in einer bestimmten Situation gemacht werden darf und was hierin als sinnvoll zu gelten hat. Ohne diese Eingrenzung wäre ständig alles möglich, jede Handlung wäre vorstellbar, damit aber auch jede Alternative gleich unwahrscheinlich. Spinnt man diesen Zustand als Gedankenexperiment fort, würde es in letzter Konsequenz zu der von Luhmann geschilderten Situation doppelter Kontingenz kommen, in der niemand agiert, weil er erst das Agieren des anderen

abwarten muss, um sich hieran orientieren zu können. Dieser sehr leicht zu unterschätzende Stellenwert von Normen und Werten lässt sich auch darin erkennen, „dass angesichts von Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten jede Rückfrage und jede Bitte um Begründung als Provokation oder als Scherz aufgefasst“ wird (Luhmann, 2000, 243). Organisationskultur und die sich in ihr herauskristallisierenden Werte bestimmen somit in erheblichem Maße mit, welche Handlungen und Kommunikationen innerhalb des Systems als zulässig erachtet werden.

VIII.1 Tradition und Innovation

Die Untersuchung der Organisation hat offengelegt, dass ein wesentlicher Aspekt der unterschiedlichen Werthaltungen und Orientierungen sich darauf bezieht, wie verschiedene MitarbeiterInnen den Neuerungen innerhalb des Unternehmens gegenüberstehen. Man findet also die grundsätzliche Kontroverse vor, ob das Unternehmen entweder seinen Wurzeln treu bleiben oder sich weiterentwickeln solle. Erstere Einstellung ist im Unternehmen stärker innerhalb der altgedienten Belegschaft vorzufinden, letztere vor allem unter Führungskräften, die neu in das Unternehmen eingestiegen sind. Dabei scheint jede der zwei Alternativen risikobehaftet zu sein. Innovationen versetzen ein Unternehmen in die Lage, auf wahrgenommene Umweltbedingungen zu reagieren und entsprechende interne Adaptationsprozesse in die Wege zu leiten.²⁷ Neu getroffene Entscheidungen bzw. Reformen mögen oder mögen nicht die Überlebensfähigkeit des Systems fördern, aber auf jeden Fall ermöglicht eine innovationsfreudige Unternehmenspolitik eine Flexibilisierung der Organisation. Auf der anderen Seite besteht das Risiko, dass durch zu schnelle und zu umfassende Umstrukturierungen stetig Wertekonflikte produziert werden, indem man Entscheidungen trifft, die als unzumutbar empfunden werden.

²⁷ Dies sagt selbstverständlich nichts darüber aus, ob diese Umweltwahrnehmungen tatsächlich der Realität entsprechen. Auch hier sind die Kriterien, anhand derer man die Umwelt wahrnimmt sowie die Schnittstellen, mittels derer dies passiert, ein Produkt des Systems selber.

Unternehmenskultur ist, wie bereits festgestellt wurde, größtenteils das Ergebnis von Tradition und rekurriert auf die Geschichte der Organisation. Dies wiederum bringt aber mit sich, dass es innerhalb von Unternehmen organisationskulturelle, etablierte Fixpunkte gibt, die als solche unantastbar bleiben müssen, will man nicht mit der Tradition brechen und in Konflikt mit bestehenden Normen geraten. Innovation kann sich vor diesem Hintergrund also nie auf die gesamte Organisationsstruktur im Sinne der Totalität seiner Entscheidungsprämissen beziehen. Auch hier müssen eigene Schnittstellen entwickelt werden, an denen Innovationen möglich sein sollen – etwa Forschungs- oder Marketingabteilungen – und es muss klar differenziert werden zwischen jenen Aspekten eines Unternehmens, die dessen Identität konstituieren und deren Veränderung somit nicht zur Diskussion stehen darf, und jenen Aspekten, deren zukünftige Gültigkeit zur Disposition steht. Ein Unternehmen, welches hinsichtlich all seiner Entscheidungsprämissen und seiner gesamten Struktur stets Veränderungen zulässt, läuft Gefahr, auf kurz oder lang seine Identität zu verlieren.

Ein derartiger Identitätsverlust ist im vorliegenden Fall unter den Rahmenbedingungen einer Serie tiefgreifender Veränderungen eingetreten, wobei es tatsächlich schwierig ist, eine vollständige Aufzählung all jener Aspekte anzubieten, anhand derer Kulturbrüche von Seiten der Belegschaft wahrgenommen werden. Als Überbegriff und gleichzeitig als Ursache für diese Veränderungen wird die bereits oben beschriebene ausländische „Management-Mentalität“ genannt. Mit diesem Begriff wird nicht nur verbunden, dass man heute grundsätzlich schneller Innovationen angeht, als dies früher üblich gewesen ist, sondern vor allem auch, dass gleich von Beginn an umfassende Umstrukturierungen vorgenommen wurden, ohne auf die etablierten organisationskulturellen Voraussetzungen einzugehen. Dabei ist es unter den gegebenen Rahmenbedingungen wohl kaum zu vermeiden gewesen, dass die Eingriffe des neuen Managements seitens der Belegschaft von Anfang an als Eingriffe von außen wahrgenommen wurden. Letztendlich lagen sehr schlechte Bedingungen dafür vor, um zu ermöglichen, dass die Belegschaft nach der Enttäuschung durch das alte Top-Management sofort Vertrauen in den neuen, unbekannten Eigentümer und die von ihm einberufenen Führungskräfte hätte fassen können. Dass man bereits kurz nach der Neuübernahme damit begonnen hat, umfassende Umstrukturierungen in die Wege zu leiten, mag im Endeffekt verstärkend dazu beigetragen haben, dass der neue Eigentümer und das durch ihn eingesetzte

Management von vielen Seiten bis heute als Fremdkörper im eigenen Unternehmen wahrgenommen werden.

Sämtliche der vier von Froschauer genannten typischen Ursachen für organisationskulturellen Wandel – Expansion, Marktveränderungen, Veränderungen der zentralen Entscheidungsstrukturen und große Erfolge bzw. Misserfolge der Organisation – liegen im Falle des hier untersuchten Unternehmens vor (1997, 117). Die Expansion des Unternehmens erfolgte bereits vor längerer Zeit im Zuge einer Fusion, wird aber immer noch im Unternehmen als ein einschneidendes Erlebnis wahrgenommen, welches dessen Organisationskultur maßgeblich geprägt hat. Auch bezüglich des zweiten Punktes können veränderte Umstände und entsprechende Anpassungsstrategien festgestellt werden. Die Wahrnehmung gewandelter Rahmenbedingungen auf dem Finanzmarkt und die Notwendigkeit, auf diese reagieren zu müssen, stellen gegenwärtig die bedeutendsten Begründungen und Rechtfertigungen dafür dar, warum Reformen in den unterschiedlichsten Bereichen der Organisation durchgesetzt werden müssen. Darüber hinaus lassen sich auch die zwei letzten genannten Punkte ausmachen: Eine Veränderung der zentralen Entscheidungsstruktur hat zunehmend seit der Neuübernahme Einzug gehalten und auch das Bild des Unternehmens hat sich im Zuge seiner Existenzkrise stark gewandelt.

Froschauer (1997, 117) stellt weiters fest, dass organisationskultureller Wandel stets mit krisenhaften Prozessen einhergeht. Dies trifft umso mehr auf den vorliegenden Fall zu, als dass nicht nur ein einzelner Anlass für einen derartigen Wandel vorliegt, sondern gleich mehrere Faktoren hierzu beitragen. Durch dieses Zusammenspiel von Umständen ist es umso verstärkter dazu gekommen, dass ehemals praktikable Orientierungen, Selektionskriterien und Alltagsroutinen an Gültigkeit eingebüßt haben und durch neue ersetzt werden mussten. Im Falle der altgedienten Belegschaft zeigt sich, dass ihr Bild des Ursprungsunternehmens nicht mehr aufrecht erhalten werden konnte. Ein großer Teil ihrer Identifikation mit dem Unternehmen wurzelte ursprünglich in einer traditionsbewussten Unternehmensführung und dem Hochhalten der „seit jeher“ geltenden Ideale. Der alte Eigentümer hat nun im vorliegenden Fall Platz gemacht für einen ausländischen, welcher der altgedienten Belegschaft fremd anmutet und der seine Strategien größtenteils im Verborgenen hält, was nicht nur einer Identifikation mit dem

Unternehmen im Wege steht, sondern auch Unsicherheiten bezüglich dessen Zukunft schürt.

Alles in allem bringt das Zusammentreffen der genannten Umstände eine Fülle von Veränderungen mit sich, die der früher gelebten Praxis widersprechen. In ihrer Gesamtheit führen diese veränderten Rahmenbedingungen dazu, dass das Unternehmen an identifikatorischen Bezugspunkten einbüßt und der altgedienten Belegschaft weniger Fixpunkte mehr bieten kann, anhand derer sie sich orientieren können. Letztendlich scheint es für viele MitarbeiterInnen von großer Wichtigkeit zu sein, über einen Bestand an unveränderlichen Orientierungspunkten zu verfügen, die Sicherheit dahingehend bieten, wie das Unternehmen beschaffen ist und was man in Zukunft erwarten können wird. Entfällt dieses Minimum an Gewissheit, bleibt der Belegschaft nichts anderes übrig, als in der unschönen Erwartung zu leben, dass ständig alles verändert werden kann und man sich persönlich somit auf alles gefasst machen muss.

Letztendlich hat die ursprüngliche Identifikation der altgedienten Belegschaft mit dem Unternehmen auch eine wichtige motivationale Funktion für sie übernommen. Es entspricht ihrer Selbstwahrnehmung, dass bereits vor der Neuübernahme viele schwierige Aufgaben zu bewältigen waren, diese jedoch bei weitem nicht so ermüdend waren wie heute, da man sie im Dienste des Gesamtunternehmens übernommen hat. Heute dagegen fehlt ein derartiger Bezugspunkt, der rechtfertigen könnte, warum man Leistungen erbringen solle, die man für sich selbst als unakzeptabel hoch beschreibt. Die Ergebnisse der Studie deuten auch darauf hin, dass die Höhe des Gehalts seither wesentlicher für das Erbringen der eigenen Leistung geworden ist.

Auf der anderen Seite zeigen die Ergebnisse der Studie, dass die Identifikation mit dem Unternehmen für unterschiedliche Bezugsgruppen innerhalb der Organisation einen unterschiedlichen motivationalen Wert besitzt. Vor allem die altgediente Belegschaft klagt darüber, dass zusammen mit den Wandlungsprozessen im Unternehmen und dem dadurch bedingten Identifikationsverlust auch der höhere Sinn am eigenen Schaffen verlorengegangen ist. Auch ist es hierbei nicht unerheblich, welche Ziele sich das Unternehmen setzt und welchen Idealen es sich somit verpflichtet. Dagegen scheint es vor allem für neu eingestiegene MitarbeiterInnen weniger wichtig zu sein, sich mit dem eigenen Arbeitgeber identifizieren zu können. Zusammengefasst kann man also auch

bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Identifikation mit einem Unternehmen und der Leistungsbereitschaft der Belegschaft davon ausgehen, dass dieser sich je nachdem unterscheidet, vor welchem Sinnhorizont die eigene Arbeit geleistet wird. Im vorliegenden Fall kann davon ausgegangen werden, dass die Wahrnehmung vergangener Ereignisse – allem voran die Enttäuschung durch das Management und langjährige, umfassende organisatorische Umstrukturierungen – die gegenwärtige Motivation altgedienter Arbeitskräfte beeinträchtigen, wohingegen neue MitarbeiterInnen nichts von dem ursprünglichen Stolz der Belegschaft dem Unternehmen gegenüber miterlebt haben, sodass sie unter völlig anderen Rahmenbedingungen in das Unternehmen eingestiegen sind und in dieser Hinsicht gar nicht enttäuscht werden konnten.

VIII.2 Möglichkeiten weiterführender Forschung

Möglichkeiten, die vorliegende Studie weiterzuführen, sind vielfältig. An dieser Stelle sollen drei Ansatzpunkte beschrieben werden, die sich für anschließende Forschungen eignen könnten. Erstens wäre es im Falle einer anschließenden Forschung sinnvoll, mit Hilfe der bereits hier angewandten Methodik, einer ähnlichen Fragestellung und vor dem Hintergrund der bereits hervorgebrachten Ergebnisse einzelne Bereiche der Organisation näher zu erforschen. Die vorliegende Studie hat es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Organisation in ihrer Gesamtheit zu untersuchen, die wichtigsten hierin bestehenden Differenzierungslinien zu beschreiben und die dahinterliegende Dynamik zu erklären. Dabei war es jedoch notwendig, weitestgehend von den verschiedenen Teilbereichen der Organisation zu abstrahieren. Folgende Forschungsprojekte könnten es sich dementsprechend zur Aufgabe machen, die bereits hervorgebrachten Ergebnisse dahingehend zu verfeinern, dass sie diese bezüglich der einzelnen Teilbereiche der Organisation weiter ausdifferenzieren. Sinnvoll wäre hierbei etwa das fokussieren von Bereichen der Organisation, innerhalb derer verstärkt Unzufriedenheit geäußert oder eine Problematik in der Zusammenarbeit von Mitarbeitern wahrgenommen wird.

Neben einer solchen Zugangsweise, die sich verstärkt auf Teileinheiten der Organisation beziehen würde, wäre es auch durchaus sinnvoll, qualitative Forschung mit einem anderen Set an Fragen fortzuführen. Letztendlich ist an diesem Punkt die Menge an möglichen Fragestellungen bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Die

vorliegende Studie hat vorrangig Phänomene der Organisationskultur und des organisationalen Wandels untersucht, da sich bereits bei Einstiegsgesprächen und in Anbetracht der Vergangenheit des Unternehmens herausgestellt hat, dass diese Themen ein besonders interessantes Forschungsfeld bieten würden. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass sich nicht auch weitere Fragestellungen anbieten würden, die im Falle des hier untersuchten Unternehmens überaus relevante Erkenntnisse zuließen.

Zuletzt sei an dieser Stelle auch noch auf die Möglichkeit hingewiesen, die hier mithilfe qualitativer Methoden hervorgebrachten Ergebnisse durch quantitative zu ergänzen. Das differenzierte Bild, welches durch die Einnahme einer qualitativen Perspektive von der hier untersuchten Organisation gezeichnet werden konnte, kann als ausgezeichnete Grundlage dafür herangezogen werden, eine an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasste quantitative Studie durchzuführen. Wie bereits mehrfach im Ergebnis-Teil angesprochen worden ist, können im Zuge der hier vorgelegten Studie nur vage Angaben darüber gemacht werden, in welcher Beziehung die verschiedenen dargestellten Orientierungen zu einzelnen Personen(-kreisen) im Unternehmen stehen. Mittels unterschiedlicher Verfahren könnten Zusammenhangs- bzw. Unterschiedshypothesen dahingehend aufgestellt und überprüft werden, inwiefern verschiedene Variablen wie Alter, Geschlecht, Eintrittsjahr, Arbeitsbereich, Hierarchieebene etc. mit den in dieser Studie rekonstruierten Meinungskomplexen und Sinnhorizonten assoziiert sind.

IX Anhang

IX.1 Abstract

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Rekonstruktion der kommunikativen Organisationsstrukturen eines österreichischen Finanzinstituts unter besonderer Berücksichtigung ihres prozessualen Charakters, ihrer historischen Entwicklung, ihrer Differenzierungslogik und der sich hieraus ergebenden dynamischen Wechselwirkungen. Dabei ergibt sich der forschungsleitende Fokus aus den Themengebieten des organisationalen Wandels und der Organisationskultur. Gegenstand des empirischen Teils der Arbeit ist die Selbstbeschreibung der Organisation als historisch gewachsenes Unternehmen, die Charakterisierung verschiedener Personengruppen innerhalb der Belegschaft und die Rekonstruktion dreier voneinander abweichender Orientierungsmuster bzw. Sinnhorizonte.

Die Untersuchung der Organisation erfolgt vor dem Hintergrund der Prinzipien qualitativer Sozialforschung. Methodologisch wird dabei zwecks Erschließung des Feldes und Bearbeitung der aufgeworfenen Forschungsfragen auf die Arbeiten von Froschauer und Lueger und den von ihnen entwickelten qualitativen Methodenkanon zurückgegriffen. Die theoretische Rahmung der Studie bilden systemtheoretisch fundierte organisationssoziologische Ansätze unter besonderer Akzentuierung des Werkes Niklas Luhmanns.

Das hier beforschte Unternehmen zeichnet sich vordergründig durch massive organisationale Veränderungen aus, welche sich innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes zugetragen haben. Hierunter fallen eine Fusion, eine schwerwiegende organisationsinterne Krise und eine Neuübernahme. Diese historischen Brüche schlagen sich auf unterschiedlichste Ebenen der Organisationsrealität nieder, wobei der Bereich der Organisationskultur innerhalb des Unternehmens eine besonders starke Thematisierung erfährt. Hier treffen stark voneinander abweichende Hintergründe, Vorstellungen und Herangehensweisen der unterschiedlichen Bezugsgruppen aufeinander, was sich vor allem anhand der Identifikation gegenüber dem Unternehmen, der Arbeitsmotivation, dem Vertrauen gegenüber Vorgesetzten und der Befindlichkeit von Mitgliedern aufzeigen lässt.

IX.2 Curriculum Vitae

Persönliche Daten	Mag. Walter Swoboda 19. Februar 1988 Sebastian Kneipp-Gasse 32 2380 Perchtoldsdorf E-Mail: w.swoboda@kabsi.at
Bildungsgang	Humanistisches Gymnasium: Privatschule Kollegium Kalksburg Studien an der Hauptuniversität Wien seit 2006: Soziologie Philosophie (Spezialisierung in antiker Philosophie) Psychologie
Abschlüsse	Matura am Kollegium Kalksburg (2006) Abschluss des Diplomstudiums Philosophie (2009)
Auszeichnungen	Gymnasium: Matura mit Auszeichnung Philosophie: - Studium <i>summa cum laude</i> - Diplomprüfung <i>summa cum laude</i>
Qualifikationsarbeiten	Diplomarbeit: „Die Rolle des Denkens in den Lehren Epikurs“
Zeitungsartikel	„Gesichter des Protests“. In: Progress 2/09, S. 10.
Lehrtätigkeit	Vorträge an der VHS Hietzing zu den Themenbereichen „Antike Philosophie“ und „Kulturphilosophie“
Sprachkenntnisse	Englisch (Maturaniveau) Spanisch (Grundlagen) Latein (Maturaniveau) Altgriechisch (Maturaniveau)
Instrumente	Schlagzeug Gitarre Klavier

IX.3 Literaturverzeichnis

- Atteslander, Peter (2006): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 11. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Baecker, Dirk (1999): *Organisation als System*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2003): *Organisation und Management*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas (1974): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt a. M.
- Berghaus, Margot (2004): *Luhmann leicht gemacht*. 2. Auflage. Köln/ Weimar/ Wien: Böhlau.
- Bertalanffy, Ludwig v. (1951): Zu einer allgemeinen Systemlehre. In: *Biologia Generalis. Archiv für die allgemeinen Fragen der Lebensforschung* 19. 114 – 129.
- Blau, Peter (1971): Die Dynamik bürokratischer Strukturen. In: *Bürokratische Organisation*. Hrsg. v. Renate Mayntz. Köln/ Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Blumer, Herbert (1973): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In: *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit*. Band 1. Hrsg. v. Arbeitsgruppe Bieler Soziologen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Crozier, Michel (1971): Der bürokratische Circulus vitiosus und das Problem des Wandels. In: *Bürokratische Organisation*. Hrsg v. Renate Mayntz. Köln/ Berlin: Kiepenheuer & Witsch.

- Dilthey, Wilhelm (1924): Ideen über eine beschreibende und zergliedernde Psychologie. In: *Wilhelm Diltheys gesammelte Schriften*. V. Band: Die geistige Welt. Einleitung in die Philosophie des Lebens. Erste Hälfte: Abhandlungen zur Grundlegung der Geisteswissenschaften. Hrsg. v. Georg Misch. Leipzig/ Berlin.
- Dilthey, Wilhelm (1961): *Wilhelm Diltheys gesammelte Schriften*. VII. Band: Der Aufbau der geschichtlichen Welt in den Geisteswissenschaften. Hrsg. v. Manfred Riedel. Stuttgart.
- Förster, Heinz v. (1997): *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*. Frankfurt a. M.
- Froschauer, Ulrike (1997): Organisationskultur als soziale Konstruktion. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, Vol.: 22, Nr. 4, 1997. 107 – 124.
- Froschauer, Ulrike (2002): Artefaktanalyse. In: *Methoden der Organisationsforschung: Ein Handbuch*. Hrsg. v. Stefan Kühl; Petra Strodtolz. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2003): *Das qualitative Interview*. Wien: WUV.
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2006a): Qualitative Prozessevaluierung in Unternehmen. In: *Qualitative Evaluationsforschung: Konzepte, Methoden, Umsetzungen*. Hrsg. v. Uwe Flick. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Froschauer Ulrike (2006b): Veränderungsdynamik in Organisationen. In: *Zur Kritik der Wissensgesellschaft*. Hrsg. v. Dirk Tänzler; Hubert Knoblauch; Hans-Georg Soeffner. Konstanz: UVK, 157 – 183.
- Froschauer, Ulrike (2008): Organisationen. In: *Forschungs- und Anwendungsbereiche der Soziologie*. Hrsg. v. Rudolf Forster. Wien: Facultas.
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2009): *Interpretative Sozialforschung: Der Prozess*. Wien: WUV.

- Gensicke, Dietmar (2008): *Luhmann*. Stuttgart: Reclam.

- Ginsberg, Ari; Baum, Joel (1994): Evolutionary Processes and Patterns of Core Business Change, In: *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Hrsg. v. Joel Baum, Jitendra Singh. New York: Oxford University Press.

- Glanville, Ranulph (1988): *Objekte*. Berlin.

- Glaser, Barney; Strauss, Anselm (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.

- Glasersfeld, Ernst von (1987): *Wissen, Sprache und Wirklichkeit: Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus*. Braunschweig: Vieweg.

- Glasersfeld, Ernst von (1997): *Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Glasersfeld, Ernst von (2002): Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: *Einführung in den Konstruktivismus*. Hrsg. v. Heinz Gumin. München: Piper.

- Greschkowitz, Felix Tim (2004): Die Relevanz der Unternehmenskultur für den Erfolg von Fusionen, Übernahmen und Allianzen: Weiche Fakten oder postmodernes Märchen?. In: *Management der Organisation*. Hrsg. v. Dirk Baecker. Wiesbaden: DUV.

- Gripp-Hagelstange, Helga (1995): *Niklas Luhmann: Eine Einführung*. München: Fink.

- Günther, Jörg (2004): Organisation und Identität. In: *Strategien der Organisation*. Hrsg. v. Dirk Baecker. Wiesbaden: DUV.

- Husserl, Edmund (1950): *Husserliana: Edmund Husserls gesammelte Werke*. Den Haag: Nijhoff.

- Jöns, Ingela (1995): *Managementstrategien und Organisationswandel: Die Integration neuer Philosophien in Unternehmen*. Weinheim: Beltz.
- Kiss, Gábor (1986): *Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie*. Stuttgart: Enke.
- Knorr-Cetina, Karin (2001): Konstruktivismus in der Soziologie. In: *Konstruktivismus und Kognitionswissenschaft: Kulturelle Wurzeln und Ergebnisse. Heinz von Foerster Gewidmet*. Hrsg. v. Alert Müller; Karl Müller; Friedrich Stadler. Wien/ New York: Springer.
- Krause, Detlef (1996): *Luhmann-Lexikon*. Stuttgart: Enke.
- Lamnek, Siegfried (2005): *Qualitative Sozialforschung*. 4. Aufl. Weinheim/ Basel: Beltz.
- Lueger, Manfred (2010): *Interpretative Sozialforschung: Die Methoden*. Wien: WUV.
- Luhmann, Niklas (1971): Die Programmierung von Entscheidungen und das Problem der Flexibilität; In: *Bürokratische Organisation*. Hrsg. v. Renate Mayntz. Köln/ Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Luhmann, Niklas (1976): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 3. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1988): Organisation. In: *Mikropolitik*. Hrsg. v. Willi Küpper; Günther Ortman. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (1990): *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Luhmann, Niklas (1995): Die Soziologie und der Mensch. In: Niklas Luhmann: *Soziologische Aufklärung Bd. 6*. Opladen. 265-274.
- Luhmann, Niklas (1996): *Zwischen System und Umwelt*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1999): *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2002a): *Einführung in die Systemtheorie*. Hg. Von Dirk Baecker. Heidelberg.
- Luhmann, Niklas (2002b): *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2005): *Einführung in die Theorie der Gesellschaft*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Martens, Will; Ortmann, Günther: Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: *Organisationstheorien*. Hrsg. v. Alfred Kieser; Mark Ebers. Stuttgart: Kohlhammer.
- Maturana, Humberto (1978): Repräsentation und Kommunikation. In: Humberto Maturana (1982): *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Braunschweig: Vieweg. 272-296.
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco (1984): *Der Baum der Erkenntnis*. Bern: Scherz.

- Maturana, Humberto (2001): *Was ist erkennen? Die Welt entsteht im Auge des Betrachters*. München: Goldmann.

- Mead, George Herbert (1987): Soziales Bewußtsein und das Bewußtsein von Bedeutungen, In: *Gesammelte Aufsätze Band 1*. Hrsg. v. Hans Joas. Frankfurt a. M. Suhrkamp, 210 – 221.

- Meinefeld, Werner (1995): *Realität und Konstruktion: Erkenntnistheoretische Grundlagen einer Methodologie der empirischen Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich.

- Neurath, Otto (1979): *Wissenschaftliche Weltauffassung, Sozialismus und logischer Empirismus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 145 – 234.

- Oevermann, Ulrich (1995): Die Objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische Grundlage für die Analyse von Subjektivität. Zugleich eine Kritik der Tiefenhermeneutik. In: *Wirklichkeit im Deutungsprozess*. Hrsg. v. Thomas Jung; Stefan Müller-Doohm. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 106 – 189.

- Piaget, Jean (1971): *The Construction of Reality in the Child*. New York.

- Reichertz, Jo (1986): *Probleme qualitativer Sozialforschung: Zur Entwicklungsgeschichte der Objektiven Hermeneutik*. Frankfurt a. M./ New York: Campus.

- Schütz, Alfred (1971): *Gesammelte Aufsätze 3: Studien zur phänomenologischen Philosophie*. Den Haag: Nijhoff.

- Schütz, Alfred (2003): *Theorie der Lebenswelt 2: Die kommunikative Ordnung der Lebenswelt*. Konstanz: UVK.

- Simon, Fritz B. (2009): *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.

- Weick, Karl (1985): *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Willke, Helmut (1994): *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. Stuttgart/ Jena: Gustav Fischer Verlag.
- Willke, Helmut (1995): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart/ Jena: Gustav Fischer Verlag.
- Willke, Helmut (2005): Komplexität als Formprinzip. In: *Schlüsselwerke der Systemtheorie*. Hrsg. v. Dirk Baecker. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.