



universität
wien

DISSERTATION

Titel der Dissertation

„Auswirkungen der Globalisierung auf Unternehmen, die
überwiegend lokal sowie sozial und ökologisch nachhaltig
produzieren anhand ausgewählter österreichischer
Unternehmen“

Verfasserin

Mag. (FH) Shila Nourzad

angestrebter akademischer Grad

Doktorin der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Dr.rer.soc.oec.)

Wien, im Mai 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 084121
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Soziologie
Betreuer:	Prof. Dr. Sighard Neckel

Danksagung

Nach vielen Wochen, Monaten und Jahren intensiver Arbeit ist meine Dissertation nun fertiggestellt.

Ich möchte mich bei allen Personen bedanken die mich inhaltlich und mental in diesem besonderen Abschnitt meines Lebens begleitet und unterstützt haben.

Zu besonderem Dank bin ich Herrn Professor Dr. Neckel und Frau Professor Dr. Froschauer verpflichtet, die mich stets, zum Teil auch über mehrere tausend Kilometer hinweg, betreut haben, mir mit ihrem akademischen Rat zur Seite standen und so dazu beitrugen, dass sich diese Arbeit stetig weiterentwickeln konnte.

Den Geschäftsführern, Herrn Johannes Gutman von der SONNENTOR Kräuterhandels GmbH und Herrn Heinrich Staudinger von der Waldviertler Werkstätten GmbH, möchte ich für ihre Aufgeschlossenheit und ihre Zeit danken, durch die mir Interviews mit MitarbeiterInnen, Beobachtungen und das Sammeln relevanter Materialien für meine spätere wissenschaftliche Analyse ermöglicht wurden. Ebenso geht mein Dank an die einzelnen MitarbeiterInnen und LandwirtInnen, die mir durch ihre Erzählungen vieles begreiflich machten.

Eine wertvolle Stütze in Phasen des Zweifels und Unmutes war mir immer wieder meine Familie, allen voran jedoch mein langjähriger Lebensgefährte, Manuel Wimmer, der mit seiner grenzenlosen Geduld und seinem Zuspruch stets für mich da war.

Zuletzt möchte ich nicht unerwähnt lassen, dass die Möglichkeit eine Bildungskarenz in Anspruch zu nehmen ein unglaubliches Geschenk war, die mir in vielen Phasen des wissenschaftlichen Arbeitens Inspiration und kreative Freiräume ermöglichte und ohne diese, diese Dissertation nicht entstanden wäre.

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Inhalt

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung.....	2
1.3	Aufbau der Arbeit.....	3
2	Theoretische Grundlagen.....	6
2.1	Was ist eine Organisation?.....	6
2.1.1	Kernelemente von Organisationen.....	8
2.1.2	Was unterscheidet eine Organisation von einer Institution?.....	12
2.2	Ausgewählte Organisationstheorien und –modelle.....	13
2.2.1	Der institutionelle Isomorphismus im organisationalen Feld.....	13
2.2.2	Das Bürokratiemodell nach Max Weber.....	20
2.3	Globalisierungstheorien am Beispiel von McDonaldisierung und Glokalisierung.....	24
2.3.1	Was ist Globalisierung.....	24
2.3.2	McDonaldisierung.....	27
2.3.3	Glokalisierung.....	39
2.4	Theoretische Ursprünge interpretativer Sozialforschung.....	44
2.4.1	Der symbolische Interaktionismus.....	45
2.4.2	Der konstruktivistische Ansatz und seine Ursprünge.....	48
2.5	Zusammenfassung.....	51
3	Untersuchte Betriebe – ein Überblick.....	54
3.1	Wahl der untersuchten Betriebe.....	54
3.2	Beschreibung der untersuchten Betriebe.....	56
3.2.1	SONNENTOR Kräuterhandels GmbH.....	56
3.2.2	Waldviertler Werkstätten GmbH.....	57
3.2.3	Unternehmenswerte als zentrale Elemente der Unternehmen.....	58
4	Der Forschungsprozess.....	63
4.1	Die Forschungsstrategie.....	63
4.2	Der Forschungszyklus.....	68
4.2.1	Planungsphase.....	69
4.2.2	Orientierungsphase.....	72
4.2.3	Die zyklische Hauptforschungsphase.....	74
4.2.4	Ergebnisdarstellung.....	81
4.3	Überblick über ausgewählte Techniken der Datenerhebung und Datenanalyse im Rahmen des Forschungsprozesses.....	82

4.3.1	Techniken zur Datenerhebung.....	82
4.3.2	Techniken zu Datenanalyse.....	87
4.3.3	Technik zur Datenaufbereitung.....	92
4.4	Praktische Umsetzung der Datenanalyse.....	93
4.4.1	Analyse der Artefakte.....	93
4.4.2	Grounded Theory als zentrales Analyseinstrument.....	99
4.5	Zusammenfassung.....	106
5	Ergebnisse und Erkenntnisse.....	107
5.1	Ergebnisse.....	107
5.1.1	Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen.....	108
5.1.2	Die SONNENTORfamilie wächst und entwickelt sich.....	117
5.1.3	Vom Selbstverwaltungsverein zu der Waldviertler Werkstätten GmbH.....	128
5.1.4	Ein Überblick über die wichtigsten Veränderungen auf sozialer, kultureller und formaler Unternehmensebene in der Entwicklung der Unternehmen.....	140
5.1.5	Zentrale Aspekte der Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen.....	144
5.2	Erkenntnisse.....	164
5.2.1	Die untersuchten Unternehmen durch die „mcdonaldisierte Brille“ betrachtet.....	165
5.2.2	Auswirkungen der McDonaldisierung auf sozialer und kultureller Ebene in den untersuchten Unternehmen.....	175
5.2.3	Glokalisierte versus mcdonaldisierte oder homogene versus hybrid- und heterogen geprägter Unternehmensstrukturen.....	180
5.3	Zusammenfassung.....	187
6	Diskussion und Ausblick.....	190
6.1	Diskussion.....	190
6.2	Ausblick.....	193
7	Literaturverzeichnis.....	195
8	Anhang.....	208

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Gewisse Prinzipien, die unter anderem Quantität und Effizienz (vgl. McDonaldisierung, Abschnitt 2.3.2) umfassen, sind laut Ritzer ein unwiderstehliches Vorbild für Unternehmen die Erfolg anstreben (vgl. Ritzer 2006:28; 30 ff). Auf der Ebene der Organisationen ist dies vor allem in einer Strukturangleichung der Unternehmen untereinander wahrnehmbar, Homogenität ist die Folge (vgl. institutioneller Isomorphismus, Abschnitt 2.2.1). Durch einheitliche Standards ergeben sich jedoch auch einheitliche Anforderungen an MitarbeiterInnen in ihren Ausbildungen aber auch Arbeitsprozessen. Vor allem MitarbeiterInnen unterer Hierarchiestufen eines Unternehmens, in ausführenden Tätigkeiten, sind mit simplen, wiederkehrenden Arbeitsabfolgen, die arbeitsteilig in einem bestimmten Zeitrahmen vollzogen werden müssen, konfrontiert. Ein zunehmend technisiertes Bild von MitarbeiterInnen entsteht indem diese, Arbeitsprozesse effizient, schnell und ineinandergreifend wie Maschinen absolvieren. Gleichzeitig erinnert diese Entwicklung auch an eines von Taylors „strategischen Gestaltungszielen“, der Trennung von Hand- und Kopfarbeit, bei der sich MitarbeiterInnen unterer Hierarchieebenen ausschließlich der Handarbeit widmen, während MitarbeiterInnen in mittleren und höheren Unternehmenshierarchien die Kopfarbeit, also Planung, Koordination und Vermarktung des Unternehmens beziehungsweise der vom Unternehmen angebotenen Produkte, übernehmen (vgl. Scientific Management, Taylor 1912).

So finden sich MitarbeiterInnen der unteren aber auch mittleren Hierarchiestufe eines Unternehmens zunehmend in stark standardisierten Arbeitsabläufen wieder, bei denen Kreativität und das Abweichen von standardisierten Arbeitsabläufen unerwünscht sind. Betrachtet man die oberen Hierarchieebenen, so besteht hier Raum für kreative Pausen, das Einbringen neuer Ideen sowie spezieller Erfahrungen

und Fähigkeiten. Doch auch die oberste Ebene der Hierarchie wird nach definierten Standards, vorgegebenen Ausbildungswegen, zum Teil auch vordefinierten Ausbildungsstätten und einem speziellen Mindset, welches Personen, die diese Positionen besetzen möchten, in das Unternehmen mitbringen müssen, ausgewählt (vgl. Ritzer 2006). Eine Angleichung unter den Unternehmen findet also auch auf dieser Unternehmensebene statt, bei der standardisierte Keks und Barbies erfolgs-, also profitorientiert von den Management- und Leitungsfunktionen lächeln.

So setzt sich die Homogenisierung und Standardisierung auf der MitarbeiterInnenebene fort und gemäß Ritzer, eine Dequalifizierung und somit eine Austauschbarkeit der MitarbeiterInnen in Gang (vgl. ebd).

Doch gibt es tatsächlich nur dieses Erfolgsmodell für Organisationen und ihre MitarbeiterInnen? Bedeutet Wachstum für Unternehmen, sich an einem Erfolgsmodell à la McDonalds zu orientieren und individuelle Unternehmenswerte, die dieser Entwicklung nicht Rechnung tragen, über Bord zu werfen? Trinken wir unseren Kaffee oder „Chai Tee Latte“ künftig nur mehr aus Starbucks-bechern, begleitet von einem „Double Chocolate Muffin“ und verschwinden damit Traditionen und regionale Werte?

Speziell aus der Perspektive regionaler Unternehmen, die international erfolgreich sind und deren Unternehmensphilosophie stark mit Qualität aber auch Regionalität und Individualität verknüpft ist und daher ein Alleinstellungsmerkmal für die Unternehmen bedeutet, scheint Ritzers Annahme fraglich. Doch welche Art von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen weisen diese Unternehmen auf?

1.2 Zielsetzung

Ausgehend von ersten Überlegungen zu Ritzers McDonaldisierungstheorie, aber auch Robertsons Theorie der Globalisierung gilt das Interesse der Forscherin den Unternehmensstrukturen, Arbeitsprozessen und der Unternehmensentwicklung in Unternehmen, die bewusst eine sozial- und ökologisch nachhaltige Unternehmensphilosophie vertreten. Im Mittelpunkt stehen dabei zwei österreichische Unternehmen, die überwiegend regional produzieren und dabei regionale Werte und Traditionen mit Qualität verknüpfen und anhand ihrer Produkte

global vermarkten (vgl. Kapitel 3). Im Laufe des Forschungsprozesses liegt dabei das Forschungsinteresse zunehmend auf Entwicklungen und Veränderungen von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen der beforschten Unternehmen. Darüber hinaus zeigt sich im Forschungsverlauf, dass sich die Veränderungen im Unternehmen auf sozialer, formaler und kultureller Ebene sowie in einer Ausprägung spezieller Unternehmensstrukturen manifestieren.

Diese und weitere Forschungsergebnisse wurden anhand einer Verschränkung unterschiedlicher Erhebungstechniken erzielt. Dabei kam neben teilnehmenden und nicht teilnehmenden Beobachtungen, Interviews mit MitarbeiterInnen unterschiedlicher Hierarchieebenen, LieferantInnen und Geschäftsführern, auch das Sammeln von Artefakten der Unternehmen, wie etwa Materialien, die im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit von den Unternehmen selbst produziert wurden und werden, zum Einsatz. Der Fokus lag dabei zunächst darauf, komplexe und über viele Jahre gewachsene Unternehmensstrukturen und –prozesse, sowie die Entwicklung beider Unternehmen nachvollziehen zu können (vgl. Kapitel 4, der Forschungsprozess).

Die ganzheitliche Vorgehensweise beabsichtigt, dass unterschiedliche Perspektiven und Entwicklungen in verschiedenen Unternehmensbereichen für die qualitative Analyse zugänglich gemacht werden. Schließlich soll die qualitative Analyse mittels unterschiedlicher Analysetechniken die Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse nachvollziehbar machen.

Gegen Ende der Arbeit wird schließlich die McDonaldisierungstheorie nach George Ritzer aber auch die Theorie der Glokalisierung, wieder aufgegriffen und anhand der aus dem Forschungsprozess gewonnen Ergebnisse reflektiert und diskutiert.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in folgende Teile: theoretische Grundlagen, Überblick über die untersuchten Unternehmen, den Forschungsprozess sowie Ergebnisse und Erkenntnisse der qualitativen Untersuchung und schließlich Diskussion und Ausblick.

Kapitel 2 bildet den theoretischen Teil dieser Arbeit und gibt Aufschluss zu den für diese Arbeit relevanten Begriffen, Konzepten und Theorien.

Der erste Abschnitt widmet sich dabei der Definition und Abgrenzung des Organisationsbegriffes.

Abschnitt 2 beschreibt ausgesuchte Organisationstheorien und –modelle.

Der dritte Abschnitt beschreibt die Globalisierung anhand von zwei divergenten Globalisierungsprozessen, im Speziellen die McDonaldisierung und die Glokalisierung, und ihre Auswirkungen auf Unternehmen, welche gegen Ende der Arbeit wieder aufgegriffen und anhand derer die Ergebnisse an die Literatur rückgebunden und auf diese Weise kontrastiert und diskutiert werden.

Abschnitt 4 dieses Kapitels erläutert schließlich ausgewählte Theorien, welche sowohl grundlegend für ein qualitatives Methodenverständnis sind als auch die qualitative Forschungsstrategie dieser Arbeit, welche in Kapitel 4 näher beschrieben wird, nachvollziehbar machen.

In Kapitel 3 erfolgt die Begründung der Auswahl der, im Rahmen dieser Arbeit, untersuchten Unternehmen sowie deren Vorstellung.

Kapitel 4 gibt Einblick in den Forschungsprozess der dieser Arbeit zugrunde liegt. Dabei wird die Methodenwahl begründet und festgelegt sowie in Abschnitt 1 die Forschungsstrategie näher erläutert, der zweite Abschnitt gibt schließlich Aufschluss über das Forschungsdesign und die Forschungszyklen. Im dritten Abschnitt erfolgt eine Beschreibung der im Forschungsverfahren eingesetzten Techniken der Datenerhebung, -analyse und -aufbereitung. Abschnitt 4 dieses Kapitels gibt einen Einblick in die praktische Umsetzung der Datenanalyse, die zum Teil mittels Ausschnitten der analytischen Arbeitsweise nachvollziehbar gemacht werden soll.

Im Rahmen des fünften Kapitels werden im ersten Abschnitt die Ergebnisse der qualitativen Forschungsarbeit dargestellt. Zentral sind hierbei die Veränderungen von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen, im Rahmen von Entwicklung und Wachstum der beiden Unternehmen. Darüber hinaus werden spezielle Ausprägungen von Unternehmensstrukturen sowie Auswirkungen der

Veränderungen von Unternehmensstrukturen auf sozialer, kultureller und formaler Unternehmensebene beschrieben.

Schließlich werden, im zweiten Abschnitt des fünften Kapitels, theoretische Erkenntnisse aus den Ergebnissen der qualitativen Analyse abgeleitet und mit alternativen Konzepten und Theorien, die bereits in Kapitel 2 dargestellt wurden, verknüpft beziehungsweise anhand dieser kontrastiert.

Die Arbeit schließt mit Kapitel 6 ab, welches sich in zwei Teile, Diskussion und Ausblick, untergliedert. Im ersten Teil des Schlusskapitels werden die wichtigsten Definitionen und Erkenntnisse der Arbeit noch einmal dargestellt, anhand von Beispielen angeführt und kurz diskutiert. Anschließend werden im Ausblick die Anschlussfähigkeit der erarbeiteten Ergebnisse erläutert und Fragestellungen für anschließende Forschungsarbeiten in diesem Themenbereich erörtert.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Was ist eine Organisation?

Organisationen sind komplex und facettenreich, eine eindimensionale Erfassung scheint daher im Rahmen dieser Arbeit nicht zielführend. Dieser Abschnitt befasst sich aus diesem Grund nicht nur mit einer Definition des Organisationsbegriffes, sondern macht seine Vieldimensionalität beispielsweise in der großen Bandbreite unterschiedlicher Organisationsdefinitionen sichtbar, die mit einer Reihe von Konzepten, Typen und theoretischen Ansätzen verwoben sind. Darüber hinaus wird gezeigt wie diese Konzepte und Theorien die definitorische Bestimmung des Begriffes „Organisation“ beeinflussen, wie an der Auswahl folgender Definitionen verdeutlicht werden soll:

„Organisationen sind soziale Einheiten (oder menschliche Gruppenbildungen), die mit dem Zweck errichtet wurden, spezifische Ziele zu erreichen. (...) Organisationen sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet: 1. Arbeitsteilung, Machtteilung, und Verantwortungsdelegation (...) 2. die Existenz eines oder mehrerer Machtzentren, welche die gemeinsamen Anstrengungen der Organisation kontrollieren und sie ihren Zielen anpassen (...) 3. die Substitution von Arbeitskräften, d.h. die Ersetzung schlechter Arbeitskräfte durch bessere“ (Etzioni 1967:12).

„Der Begriff Organisation umfasst sowohl die zielorientierte ganzheitliche Gestaltung von Beziehungen in sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit“ (Vahs/Schäfer-Kunz 2007:301).

„Man definiert nunmehr Organisationen als soziale Systeme mit einem angebbaren Mitgliederkreis, einer Vorstellung ihrer kollektiven Identität

und Verhaltensprogrammen, die der Erreichung spezifischer Ziele dienen“
(Mayntz/Ziegler 1969:467).

Wie man nun aufgrund der unterschiedlichen Definitionen der Organisationsbegriffe feststellen kann, werden Organisationen mit unterschiedlichen Konzeptionen verknüpft. Während die Organisationsdefinition nach Etzioni eher technisch geprägt ist, ist in der Definition nach Vahs und Schäfer-Kunz der Blick auf die menschlichen Beziehungen essentiell, während für Mayntz und Ziegler vor allem kulturelle Aspekte grundlegend sind.

Als Ausgangsdefinition für diese Arbeit werden mehrere Organisationsdefinitionen miteinander verknüpft, so wird einerseits der Organisationsbegriff nach Kieser und Kubicek (Kieser/Kubicek 1992:1) herangezogen, wonach Organisationen als „soziale Gebilde“ bezeichnet werden, deren Mitglieder ein oder auch mehrere Ziele verfolgen, wobei die formale Struktur der Organisation eine zentrale Rolle für die Erreichung dieser Ziele spielen. Neben der formalen Struktur ist aber auch die informelle Organisationsstruktur, wie etwa Richard Scott sie anführt (vgl. Abschnitt 2.1.1, Kernelemente von Organisationen, sowie Scott 1992) maßgeblich für die Erreichung der Organisationsziele, wie sich vor allem im Ergebnisteil dieser Arbeit widerspiegelt (vgl. Kapitel 5). Darüber hinaus werden in dieser Arbeit Organisationen nicht nur als soziale Gebilde sondern auch als offene Systeme gesehen, wonach eine Austauschbeziehung zwischen Organisation und Umwelt besteht (vgl. Abschnitt 2.1.1, sowie Endruweit 2004:216). „Die dynamische Betrachtung der Organisation-Umwelt- Beziehungen ging anfänglich davon aus, dass Organisationen sich der Umwelt anpassen. (...) Dann erkannte man mehr und mehr gegenseitige Beeinflussungen von Umwelt und Organisation (...)“ (vgl. Endruweit 2004:221).

Diese zusammengeführten Definitionen und Organisationsbegriffe dienen als Ausgangsbasis für den, im Rahmen dieser Arbeit, verwendeten Organisationsbegriff. In den folgenden Abschnitten soll nun eine genauere Abgrenzung des Organisationsbegriffes erfolgen, sowie eine Idee davon vermittelt werden, was Organisationen ausmacht und anhand welcher Konzepte sie beschrieben werden können.

2.1.1 Kernelemente von Organisationen

Zur genaueren Bestimmung des Organisationsbegriffes werden folgend die Kernelemente einer Organisation erläutert. Für die Darstellung der Elemente die eine Organisation ausmachen wurde das Schema des amerikanischen Soziologen Richard Scott gewählt, da er in seinem Modell entsprechend dem, im Rahmen dieser Arbeit gewählten Organisationsbegriff, die Organisationsumwelt beziehungsweise das Austauschverhältnis zwischen Organisation und Umwelt berücksichtigt (vgl. Abbildung 1, perforierte Linie). Scott unterscheidet vier interne Basiselemente von Organisationen, dazu zählen (vgl. Scott 1992:16-21):

- Organisationsziele,
- Organisationsstruktur, mit der Unterscheidung von formaler und informeller Organisationsstruktur,
- Organisationsmitglieder beziehungsweise –beteiligte,
- räumlich-sachliche Ausstattung einer Organisation.

Für die Charakterisierung der Organisationsumwelt selbst schlägt Scott vor, sich mit Fragen zu befassen wie: „*Welche Ziele und Anliegen verfolgt die Organisation?*“ oder „*Wer sind die im Organisationsgeschehen relevanten Akteure und Akteursgruppen?*“ (vgl. Preisendörfer 2005: 59ff).

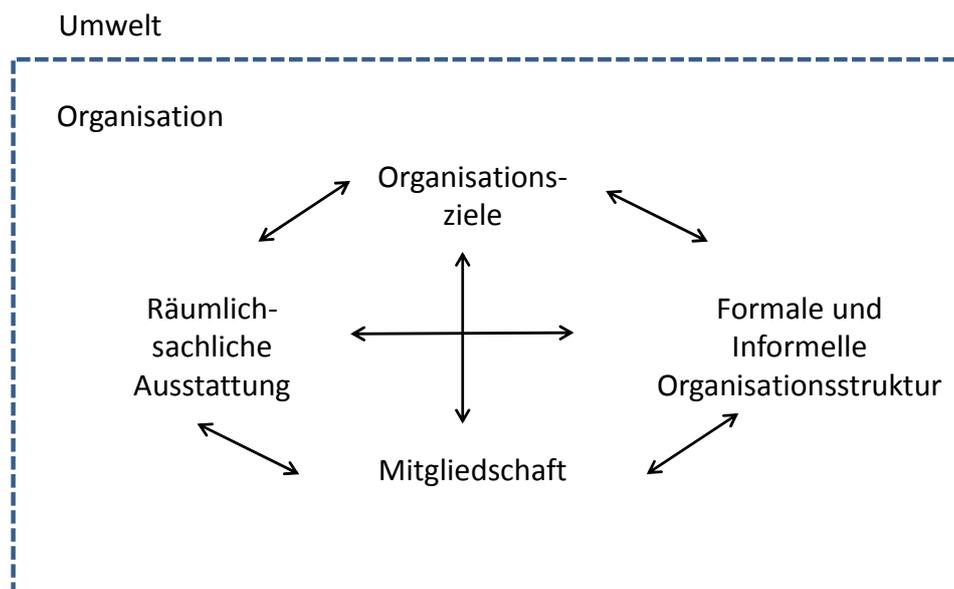


Abbildung 1: Kernelemente von Organisationen (vgl. Preisendörfer 2005: 59 sowie Scott 1992:16)

Da für das Verständnis dieser Arbeit die Organisationsumwelt ein wesentliches Kernelement der Organisation ist, werden folgend alle fünf Elemente begrifflich, in Anlehnung an Richard Scott (vgl. Scott 1992:16-21), erläutert:

- **Sozialstruktur:** Die Sozialstruktur eines Unternehmens kann in die formelle und informelle Struktur unterschieden werden. Die formelle Struktur beschreibt Scott als die normative Struktur. „(...) the normative structure (...) includes values, norms, and role expectations. Briefly, values are the criteria employed in selecting the goals of behavior; norms are the generalized rules governing behavior that specify (...) appropriate means for pursuing goals; and roles are expectations for or evaluative standards employed in assessing in behavior of occupants of specific social positions. A social position is simply a location in a system of social relationships” (Scott 1992:16).

In der faktischen Ordnung, also dem tatsächlichen Verhalten der Mitglieder, vermischen sich formelle und informelle Momente der Sozialstruktur. „ (...) the normative structure and the behavioral structure of a social group are neither independent nor identical, but are to varying degrees interrelated” (Scott 1992:17) „Informell sind alle Erwartungen in der Organisation, die nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden (oder werden können)“ (Kühl 2010:3)¹.

- **Mitglieder/Beteiligte:** Die Unterscheidung zwischen Mitgliedern und Beteiligten erfolgt meist anhand der Bestimmung der Grenzen einer Organisation (Preisendörfer 2005:60). Die Mitgliedschaftsrolle drückt den Aspekt der Zugehörigkeit beziehungsweise der Nicht-zugehörigkeit zu einem konkreten sozialen System aus. Grenzziehung entsteht hier also durch die Differenz von „innen und außen“ (Luhmann 2000:112). Die Mitgliedschaftsrolle kann auch nach außen sichtbar sein, beispielsweise an Zugehörigkeitssymbolen wie Kleidung oder Verhaltensstilen. Mitglieder sind in diesem Sinne alle „*an der Erstellung der Organisationsleistungen aktiv oder passiv beteiligten Personen*“ (Abraham/Büschges 2004:105). Menschen als Mitglieder einer Organisation müssen sich mit den jeweils geltenden Prinzipien und Anforderungen auseinandersetzen (Aderhold

¹ http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Formale-Seite-Workingpaper-1-25052010-endgultig.pdf, besucht am 20.08.2012, 17:10.

2003:156). Man kann also davon ausgehen, dass Mitglieder Beteiligte im engeren Sinn sind.

- **Zielsetzungen:** Hier wird zunächst in Ziel und Funktion eines Unternehmens unterschieden (vgl. Galbraith 1967:284 ff). So ist mit der Funktion eines Unternehmens die Aufgabe gemeint, die sich aus dem gesellschaftlichen Zusammenhang ergibt wie beispielsweise die Versorgung der Gesellschaft mit Gütern. Das Ziel hingegen ist die selbstgestellte Aufgabe in Hinblick auf das Produkt. Das Hauptziel und die Funktion eines Unternehmens können, müssen aber nicht ident sein. Neben dem Haupt- oder Primärziel einer Wirtschaftsorganisation, die Gewinnerzielung, ist das Sekundärziel, bei der Mehrheit aller Organisationen, der Fortbestand der Organisation (Müller-Jentsch 2003:22).
- **Räumlich-sachliche Ausstattung der Organisation:** Unter der räumlich-sachlichen Ausstattung einer Organisation versteht Scott (vgl. Scott 1992: 20) vor allem die technologische Ausrüstung eines Betriebes, die wiederum eine räumlich-sachliche Gliederung von Arbeitsabläufen determiniert und die Qualifikationsanforderungen für die Arbeitsplätze und somit MitarbeiterInnen vorgibt und somit auch die organisatorischen Strukturen und Arbeitsabläufe in unterschiedlichem Maße prädeterniert (vgl.dazu Abschnitt 2.3.2 McDonaldisierung).
- **Organisationsumwelt(en):** Im Rahmen dieser Arbeit wird von einem Organisationsbegriff ausgegangen der die Organisationsumwelt nicht nur berücksichtigt sondern auch integriert. Das bedeutet, dass Organisationen als offene Systeme gesehen werden, also als Systeme die sich auf ihre Umwelt beziehen und mit ihr interagieren. Organisationen reagieren daher flexibel auf sich verändernde Umweltbedingungen und sind dynamisch (Kirchler 2008:75).

Entsprechend dieser Einordnung ist also jede Organisation in einer bestimmten Umwelt angesiedelt. Keine Organisation ist autonom oder ohne Umwelt lebensfähig: „(...) *the maintenance of organizations depends upon some degree of exchange with outside parties*” (Child 1972:3).

Darüber hinaus sind die Strukturen einer Organisation geprägt durch ihre Umwelt. „(...) *an organisation cannot evolve or develop in ways which merely reflect the goals, motives or needs of its members or of its leadership, since it must always bow to the constraints imposed on it by the nature of its relationship with the environment*“ (Sadler/Barry 1970:58). So hat auch die Organisationsumwelt beispielsweise Einfluss auf die Werte und Normen einer Organisation.

Die Organisations-Umweltbeziehung soll jedoch nicht als einseitige Beziehung missverstanden werden, denn Organisationen nehmen ebenso Einfluss auf ihre Umwelten und gestalten diese nach eigenen Bildern und Relevanzkriterien: „*Organisationsumwelt im soziologischen Sinne sind alle sozialen Phänomene, mit denen die Organisation in ein- oder gegenseitigen Einflussbeziehungen steht*“ (Endruweit 2004: 219).

Abraham und Büschges unterscheiden vier Typen von Umweltbeziehungen, die die Vielfalt der gegenseitigen Wechselwirkung veranschaulichen und den Umweltbegriff abrunden sollen (vgl. Abraham/Büschges 2004:243ff):

- 1) Umweltbeziehungen der Organisationsmitglieder und ihrer verschiedenen Gruppierungen, insbesondere die nicht aus der Organisationsposition resultierenden privaten Interaktionsbeziehungen.
- 2) Beziehungen, die der Organisation als korporativem Akteur zuzurechnen sind. Diese organisationsspezifischen Beziehungen betreffen insbesondere die für das Organisationsziel notwendigen Austauschbeziehungen.
- 3) Umweltbeziehungen, die sich durch die Wirksamkeit institutioneller Rahmenbedingungen ergeben. Diese umfassen insbesondere die rechtlichen Regelungen durch staatliche Institutionen sowie anderweitig formalisierte Verhaltensnormen. Zum Beispiel: “Agieren die Organisationen auf einem Markt und zu welchem Ausmaß ist dieser reguliert?”
- 4) Umweltbeziehungen, die sich aus den in der jeweiligen Organisationsumwelt geltenden kulturellen Rahmenbedingungen ergeben. Diese umfassen, neben den vorherrschenden Wertvorstellungen, den

Bestand an systematisiertem Wissen, der verfügbaren Technologie und den jeweiligen Glaubenssystemen.

Folgend wird nun die Abgrenzung des Begriffes Organisation zu dem Begriff der Institution erläutert.

2.1.2 Was unterscheidet eine Organisation von einer Institution?

In der Literatur werden die beiden Begriffe „Organisation“ und „Institution“ fälschlicherweise oft synonym verwendet, daher soll im Rahmen dieses Abschnittes der Unterschied zwischen diesen Begriffen geklärt werden.

„In the broadest terms, institutions can be defined as the set of formal rules – and informal conventions – that provide the framework for human interaction and shape the incentives of members of society” (Building Institutions 2005:126; vgl. North 1991).

North unterscheidet hier im Speziellen zwischen formellen und informellen Institutionen. Während Sitten, Gebräuche und Traditionen, die eine hohe interne Bindungskraft aufweisen und von der Gemeinschaft aus eigenem Antrieb heraus befolgt werden, als informelle Institutionen bezeichnet werden, sind formelle Institutionen gestaltete, schriftlich fixierte Spielregeln, wie etwa Gesetze oder Verträge die ihre Bindungskraft erst durch (externe) Sanktionen erhalten.

„ (...) institutions have been devised by human beings to create order and to reduce uncertainty in exchange“ (North 1991:97).

In Abgrenzung zu Institutionen betrachtet North Organisationen wie beispielsweise Unternehmungen oder Kooperationen. Diese Organisationen sind die Spieler, die im Rahmen der vorgegebenen Institutionen handeln.² Institutionen agieren demnach auf einer Makroebene und bringen Organisationen hervor.

Nachdem der Organisationsbegriff nun definiert und abgegrenzt werden konnte, soll folgender Abschnitt einen Überblick über die in der Organisationssoziologie entwickelten Organisationstheorien geben. Dabei werden die für die Aufarbeitung der

² <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06//toplinks/glossar/glossar.php?begriff=20>, besucht am 20.08.2012, 19:14.

Forschungsergebnisse erforderlichen Organisations- aber auch Globalisierungstheorien detailliert erläutert.

2.2 Ausgewählte Organisationstheorien und –modelle

Im Rahmen dieses Kapitels werden zwei Organisationstheorien vorgestellt (vgl. Walgenbach 2006:353ff), welche in Kapitel 5 herangezogen werden um die aus dem qualitativen Forschungsprozess abgeleiteten Ergebnisse zu diskutieren und kontrastieren. Dabei handelt es sich zum einen um den institutionellen Isomorphismus, der Organisationen als offene Systeme bezeichnet die mit ihrer Umwelt interagieren und unter bestimmten Voraussetzungen annimmt, dass Organisationen ihre Strukturen an andere, gut funktionierende Organisationen, angleichen.

Nach der postmodernen Organisationstheorie des institutionellen Isomorphismus spielt demnach die Umweltorientiertheit der Organisationen eine zentrale Rolle.

Wie in Kapitel 5 noch aufgezeigt wird, spielt diese Umweltorientierung auch in den erarbeiteten Forschungsergebnissen eine wichtige Rolle, wenn die Unternehmen, ihre Entwicklung sowie die Entwicklung ihrer Arbeitsprozesse und Strukturen umfassend dargestellt werden. Darüber hinaus wird die Rationalisierungstheorie, im Speziellen auf Ebene der Institutionen dargestellt, die sich ebenfalls intensiv mit organisationalen Arbeitsprozessen und Strukturen auseinandersetzt, anders jedoch als der institutionelle Isomorphismus geht die Rationalisierungstheorie von der Organisation als geschlossenes System aus.

2.2.1 Der institutionelle Isomorphismus im organisationalen Feld

Der institutionelle Isomorphismus ist in den neoinstitutionalistischen Ansätzen verortet. Er geht davon aus, dass Organisationen offene Systeme sind, die mit ihren Umwelten interagieren und sich diesen anpassen.

Darüber hinaus wird angenommen, dass Institutionalisierung vorrangig in organisationalen Feldern abläuft und diese daher einen interorganisationalen Prozess darstellt (DiMaggio 1986). Laut Scott (vgl. Scott 1992) bestehen organisationale Felder aus Organisationen die in ein gemeinsames Sinnsystem

eingebunden sind, daher gemeinsame Regulationsmechanismen besitzen und ihre Handlungen aufeinander beziehen. Das organisationale Feld einer Organisation besteht also aus anderen Organisationen, die Einfluss auf ihr Verhalten, ihre Struktur und ihr Überleben haben, wie etwa Ämter oder Behörden aber auch soziale Bewegungen.

Um die Begrifflichkeit des institutionellen Isomorphismus besser verstehen zu können, wird daher die theoretische Verortung des Neoinstitutionalismus erörtert und schließlich der Begriff des institutionellen Isomorphismus hergeleitet.

2.2.1.1 Neoinstitutionalismus- theoretische Verortung des institutionellen Isomorphismus

„Für die Institutionalisten ist die formale Struktur einer Organisation weniger ein technisch–rationales Werkzeug zur Koordination der Austauschbeziehungen zwischen Organisation und ihrer Umwelt sowie zur Steuerung der Aktivitäten in der Organisation, sondern die Elemente der formalen Struktur sind vielmehr Manifestationen von Regeln und Erwartungen in der Umwelt, die einen verbindlichen Charakter entfalten“ (Meyer/Rowan 1977:343).

Das bedeutet, dass die Gesellschaft durch ihre Erwartungen und Vorstellungen die Strukturen einer Organisation beeinflusst und sogar prägt. Organisationen richten also beispielsweise ihre Programme, Stellen, Abteilungen auf diese Erwartungen oder Annahmen aus, einerseits weil es so von der Kundschaft erwartet wird, andererseits weil es Gesetze fordern. Diese Adaptionen geschehen unabhängig von den Auswirkungen auf Arbeitsergebnisse oder Effizienz der Organisation. Dieser Prozess hat zur Folge, dass sich Organisationskompetenz und Autorität von organisationsinternen Leitungs– oder Managementpositionen auf die Makroebene der insitutionalisierten Erwartungen und Vorstellungen der Gesellschaft verschiebt. Als Beispiel kann hier die Installation von EDV-Systemen in Organisationen gesehen werden, die von der Gesellschaft mit Attributen wie „zeitgemäß“, „modern“ und „rational“ verknüpft werden und somit von Organisationen erwartet werden. Mit der Installation von EDV-Geräten begegnet nun die Organisation diesen Erwartungen der Makroebene, unabhängig davon ob dies der Produktionssteigerung des Unternehmens zuträglich ist oder nicht (vgl. Walgenbach 2006:353f).

Organisationen werden also im neoinstitutionalistischen Konzept als offene Systeme gesehen, die in die Gesellschaft eingebettet sind und nicht als autonome Einheiten, die unabhängig von dieser operieren und existieren (vgl. Senge/Hellmann 2006: 11ff.).

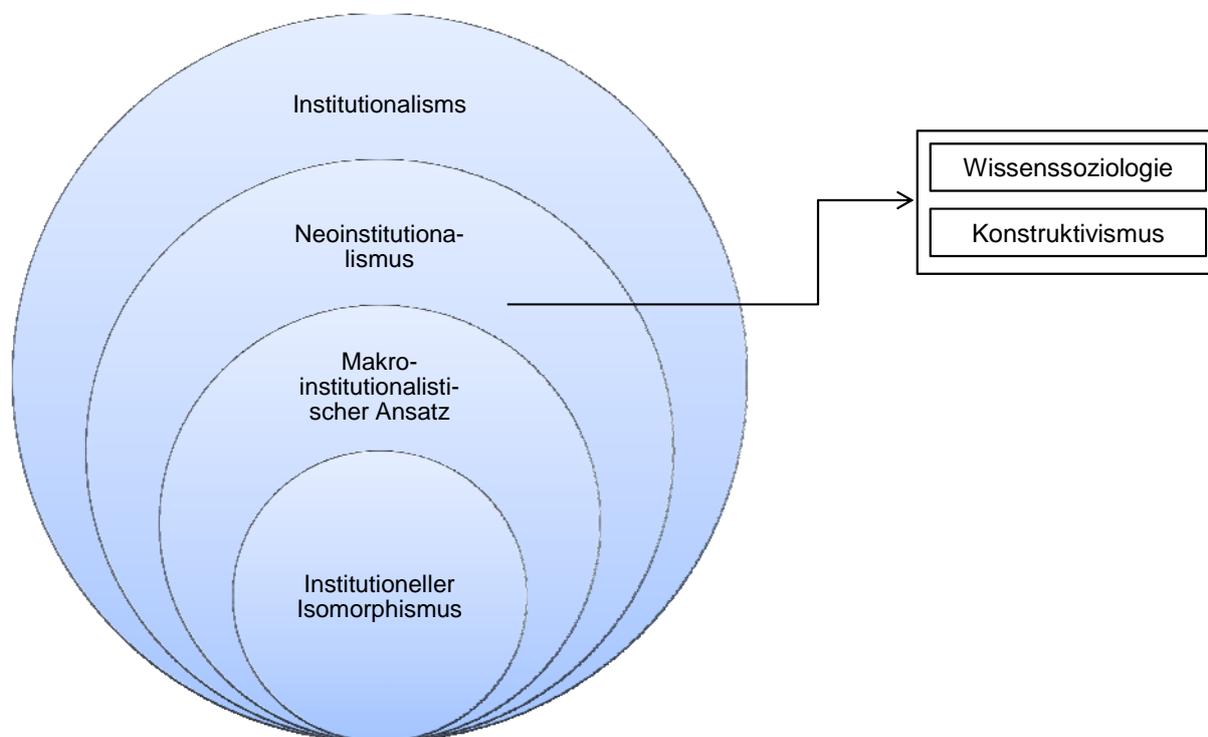


Abbildung 2: Theoretische Verortung des institutionellen Isomorphismus

In diesen Definitionen zeigt sich, dass der Neoinstitutionalismus in der Wissenssoziologie verortet ist, der die konstruktivistischen Ansätze zugeordnet werden und somit von einer sozial konstituierten Wirklichkeit ausgeht, oder wie es Berger und Luckmann formulieren: *“Wirklichkeit in der einen Gesellschaft kann sich von der Wirklichkeit in einer anderen erheblich unterscheiden: Was für einen europäischen oder amerikanischen Geschäftsmann wirklich ist, braucht für einen tibetischen Mönch nicht wirklich zu sein“* (Berger/Luckmann 1966:15).

Schließlich gehen aus dem Neoinstitutionalismus zwei Hauptströmungen hervor: der mikro- und der makroinstitutionalistische Ansatz. Im Rahmen dieser Arbeit wird ausschließlich der makroinstitutionalistische Ansatz nähere Beachtung finden, da sich aus diesem in weiterer Folge der institutionelle Isomorphismus entwickelt. Der makroinstitutionalistische Ansatz geht davon aus, dass die Umwelt einer

Organisation einen erheblichen Einfluss auf die Organisation hat. Im Speziellen bedeutet dies, dass gesellschaftliche Einflüsse, in Form von institutionalisierten Regeln und Erwartungen, dazu führen, dass sich eine Vielzahl und Vielfalt von Organisationen entwickeln. Darüber hinaus wird auch die Entstehung und Stabilität bestimmter organisationaler Formen ebenfalls auf die institutionalisierten Regeln und Erwartungen der Gesellschaft zurückgeführt, diese wirken außerdem auf die Gestaltung formaler Organisationen, unabhängig von Ressourcenflüssen oder technischen Erfordernissen (Walgenbach 2006:357f).

2.2.1.2 Formen des institutionellen Isomorphismus

In Organisationen können drei Formen von institutioneller Isomorphie unterschieden werden:

- **Isomorphie durch Zwang:** Diese Form von Isomorphie kann einerseits durch andere Organisationen verursacht werden, zu denen eine Abhängigkeit besteht, andererseits durch Anforderungen und Erwartungen der Gesellschaft. *„Strukturgleichheit durch Zwang resultiert aus einem politisch motivierten Einfluss auf Organisationen und aus der Notwendigkeit, dass Organisationen Legitimität zugesprochen bekommen müssen“* (Walgenbach 2006:369). Dieser Zwang wird sichtbar durch Gesetzgebungen und rechtliche Bestimmungen, die sich auf die Organisationen auswirken. So können beispielsweise Unternehmen die sich auf den Biosektor spezialisiert haben und mit LandwirtInnen zusammenarbeiten nur Bio-LandwirtInnen unter Vertrag nehmen, darüber hinaus müssen sie eine Reihe von Kontrollen durchführen lassen um den biologischen und somit Chemikalien-freien Anbau bestätigen zu können. Besitzt dieses Unternehmen nun Tochtergesellschaften so werden von der Muttergesellschaft wiederum spezielle, standardisierte und mit der Muttergesellschaft kompatible Verfahrensweisen eingefordert. Auf diese Weise gleichen sich Organisationen zunehmend an, wobei sich Organisationen entsprechend ihrer Abhängigkeit voneinander angleichen.
- **Isomorphie durch mimetische Prozesse:** Diese Form von Isomorphismus entsteht bei Bedingungen von Unsicherheit und Uneindeutigkeit von Unternehmen. Dabei „kopieren“ Organisationen

andere Organisationen die nach der Wahrnehmung der kopierenden Organisationen, die von Unsicherheit und Uneindeutigkeit geprägt sind, erfolgreich sind oder eine zentrale Stellung im organisationalen Feld besitzen. Zudem gleichen sich Organisationsstrukturen, mangels an alternativen Modellen, einander an, so können trotz des Bestrebens mancher Unternehmen sich von anderen Organisationen abzuheben meist keine entsprechenden, alternativen Strukturvarianten gefunden werden. Organisationen die mit Unsicherheiten kämpfen versuchen hier vor allem durch einfache Lösungen einen Ausweg zu finden. Als Beispiel einer Isomorphie durch mimetische Prozesse kann „benchmarking“ genannt werden, also der direkte Vergleich mehrerer Unternehmen bezüglich Effizienz und interner Prozesse (Jörges-Süß/Süß 2004).

- **Isomorphie durch normativen Druck:** *„Isomorphie durch normativen Druck steht in einem engen Zusammenhang mit der zunehmenden Professionalisierung in modernen Gesellschaften“* (Abbott 1988). Professionalisierung meint dabei die *„kollektiven Bemühungen einer Berufsgruppe, die Konditionen und Methoden ihrer Arbeit zu definieren“* um so eine gemeinsame Orientierung für andere Mitglieder der Profession, (Kieser 1995:285) aber auch Rechtfertigung für die autonome Ausübung der Profession zu schaffen (Walgenbach 2006:372).

Die einheitliche Ausbildung dieser Berufsgruppen und ihre etwaige Mitgliedschaft in Berufsverbänden führen schließlich zu einheitlichen, formalen Qualifikationen aber auch zu einem Pool an Menschen einheitlicher Orientierung, die mehr oder minder austauschbar sind. Darüber hinaus kann der Prozess der Isomorphie durch normativen Druck oder durch die Personalauswahl begünstigt werden. Erfolgt die Auswahl des Personals durch beispielsweise das Abwerben von Angestellten aus anderen Unternehmen oder gezielte Einstellung von Personal aus speziellen Ausbildungsinstitutionen, werden isomorphe Strukturen zwischen den Unternehmen begünstigt. Aber auch durch die Personalauswahl anhand spezieller Profile, denen MitarbeiterInnen entsprechen müssen, entsteht ein sogenannter Egalitätseffekt, der MitarbeiterInnen mit homogener Orientierung beziehungsweise ähnlichem Entscheidungsverhalten produziert (vgl. Walgenbach 2006:373).

2.2.1.3 Weiterentwicklungen des institutionellen Isomorphismus

Inspiziert durch den institutionellen Isomorphismus wurde eine Vielzahl von Studien durchgeführt, die sich ebenfalls mit der Thematik der Strukturangleichung von Organisationen auseinandersetzten. Aufgrund dieser Studien konnte beispielsweise der Einfluss bestimmter Faktoren auf die Wahrscheinlichkeit der Anpassung an institutionalisierte Erwartungen identifiziert werden. Dabei konnten folgende Faktoren bestimmt werden (vgl. Walgenbach 2006:399ff):

- **Größe der Organisation:** Die Größe der Organisationen bestimmt die Wahrscheinlichkeit der Anpassung an institutionalisierte Erwartungen. Da große Organisationen eher von sogenannten externen Anspruchsgruppen, wie etwa KapitalgeberInnen, Medien oder der Öffentlichkeit beobachtet werden, übernehmen diese eher institutionalisierte Strukturelemente und Managementpraktiken.
- **Aufgabenbedingte Anforderungen:** Beck und Walgenbach (2005) entdecken in ihrer Studie, dass technische Anforderungen in Organisationen, die mit Einzelfertigung und Kleinserienproduktion verknüpft sind, dazu führen, dass diese Organisationen kaum bereit sind institutionalisierte Anforderungen, wie etwa die ISO-Zertifizierungen, umzusetzen. Diese Verweigerung ergibt sich vor allem daraus, dass die Standardisierung von Abläufen den Abläufen der Einzelfertigung nicht dienlich sind.
- **Interne Dynamik von Organisationen:** Greenwood und Hinings (1996) sehen Unterschiede in der Reaktion auf institutionellen Druck begründet in der Einheitlichkeit der Einstellungen und dem Maß der inneren Verpflichtung der Organisationen.
- **Frühe und späte Adoptoren:** „Die Adoption stellt nach Rogers (2003) einen Entscheidungsprozess zur Übernahme und Nutzung einer Innovation durch Individuen dar (...)“ (Schulz 2011:12). Auf Basis des relativen Adoptionszeitpunktes werden unterschiedliche Adoptorkategorien, wie etwa frühe und späte Adoptoren unterschieden. Westphal (1997) zeigt nun, in ihren Studien zur Übernahme von Techniken des Total Quality Management, dass frühe Adoptoren eher dazu neigen aus den Instrumenten des Total Quality Management entsprechend ihrer Bedürfnisse auszuwählen, als Begründung dafür

könnte das Ziel der Effizienzsteigerung von frühen Adoptoren sein. Späte Adoptoren hingegen übernehmen eher standardisierte Total Quality Management- Pakete, da sie sich einem normativen Druck ihrer Umwelt ausgesetzt sehen (vgl. Walgenbach 2006:399-400).

- **Art der Beziehungen zu und Umgang mit externen Anspruchsgruppen:** Im Rahmen der Studien von Zajac und Westphal (1995) konnte nachgewiesen werden, dass die Begründung für die Einführung langfristiger Anreizpläne einerseits beeinflusst wird durch die Homogenität von CEO (entspricht dem geschäftsführenden Vorstandsmitglied) und Board (entspricht dem Leistungs- und Kontrollgremium in Organisationen) hinsichtlich Ausbildung, Tätigkeit und Alter und andererseits durch die Machtverhältnisse zwischen CEO und Board einer Organisation. So wurde beispielsweise festgestellt, dass bei großer Ähnlichkeit von CEO und Board die Einführung von Anreizplänen eher mit dem Human Resource Management begründet wurde, bei dem die Arbeitszufriedenheit und die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zentral sind, selbiges tritt auch ein wenn der CEO mehr Macht besitzt. Weisen CEO und Board wenige Ähnlichkeiten auf, beziehungsweise ist der Board dem CEO machtmäßig überlegen, wird die Einführung von Anreizplänen eher mit Argumenten der Agenturtheorie³ begründet.
- **Soziale Netzwerke:** Auch soziale Netzwerke haben einen wesentlichen Einfluss darauf, ob Organisationen sich den entsprechenden institutionalisierten Erwartungen anpassen, so verbreiten sich über soziale Netzwerke legitime Managementpraktiken und Organisationsstrukturen und erhöhen damit den Druck auf Organisationen sich diesen Begebenheiten anzugleichen.

2.2.1.4 Kritik am institutionellen Isomorphismus

Viele Kritiken beziehen sich zunächst auf den Ansatz des Neo-Institutionalismus generell, da er durch die Vielzahl an Konzepten, wie etwa den makroinstitutionalistischen und mikroinstitutionalistischen Ansatz, kaum ein

³ Das Erkenntnisinteresse der Agenturtheorie beruht darauf, wie der Auftraggeber (Prinzipal) sicherstellen kann, dass der Auftragnehmer (Agent) die vereinbarte Leistung erbringt (vgl. Kieser/Ebers 2006).

geschlossenes Theoriemodell widerspiegelt. Darüber hinaus werden teilweise zentrale Begriffe und Konzepte, so Walgenbach, uneinheitlich verwendet (vgl. Walgenbach 2001:347). Des Weiteren wird im Rahmen des institutionellen Isomorphismus kritisiert, dass für rational handelnde AkteurInnen unklar ist, welche der Umwelterwartungen für die Organisation relevant und zu berücksichtigen sind. Auch die Orientierung der Organisationen anhand des Faktors Erfolg ist kaum durch Organisationen rational einschätzbar, so bleibt die Frage woran sind erfolgreiche Organisationen erkennbar und sind diese Erfolgsfaktoren auf die eigene Organisation übertragbar. Einen weiteren Kritikpunkt bietet die Rolle der AkteurInnen in Organisationen, da laut dem neoinstitutionalistischen Ansatz sowohl AkteurInnen als auch deren Interessen institutionell bestimmt sind und folglich *„(...) Organisationen beziehungsweise ihre Mitglieder auf ein passives Verhalten reduziert werden; sie reagieren auf die Forderungen und Erwartungshaltungen der Umwelt, indem sie sich anpassen (...) außerdem bleiben damit entscheidungsrelevante individuelle und kollektive Interessen, strategische und intentionale Verhaltensweisen sowie Machtaspekte ausgeblendet“* (vgl. Walgenbach 2001: 350ff.). Letztlich bietet auch die mangelnde Berücksichtigung der Heterogenität in und zwischen organisationalen Feldern eine Angriffsfläche für KritikerInnen, so erklärt Walgenbach als Reaktion auf die durch den Isomorphismus beschriebene, zunehmende Vereinheitlichung zwischen den Organisationen: *„Es lassen sich aber wahrscheinlich nicht einmal zwei Organisationen identifizieren, die vollkommen identische Strukturen aufweisen“* (Walgenbach 2006:397).

2.2.2 Das Bürokratiemodell nach Max Weber

In seinem Modell der Bürokratie erstellt Max Weber einen Zusammenhang mit dem Prozess der Rationalisierung, indem er feststellt, dass die Regeln der Bürokratie rational gesetzt sind. „Rationalisierung nennt Weber jede Erweiterung des empirischen Wissens, der Prognosefähigkeit, der instrumentellen und organisatorischen Beherrschung empirischer Vorgänge“ (vgl. Habermas 1981:228). Weber beschäftigte sich intensiv mit dem Prozess der Rationalisierung und sah dessen Manifestierung auf drei Ebenen (vgl. Gabriel 1979: 19ff, Albrow 1990:114ff., Weber 1972, Weber 1988):

- **Auf der Ebene der Institutionen**

Hier bedeutet Rationalisierung eine zunehmende Berechenbarkeit und Beherrschbarkeit der Probleme durch Organisation, Technik und Wissenschaft.

- **Auf der Ebene der Weltbilder oder Glaubenssysteme**

Hier verdrängt die Rationalität magische Weltbilder durch religiöse Weltbilder und schließlich auch religiöse Weltbilder durch abstraktere Vorstellungen, wodurch die religiöse Ethik an Verbindlichkeit einbüßt.

- **Auf der Ebene der praktischen Lebensführung**

Die Lebensführung wird zunehmend methodisch und konsistent nach der eigenen Wertorientierung ausgerichtet.

Folgend wird ausschließlich auf den Rationalisierungsprozess auf Ebene der Institutionen Bezug genommen, der in Max Webers Modell der Bürokratisierung verarbeitet wird.

Die Struktur der Bürokratie weist nach Max Weber vor allem folgende Merkmale auf (vgl. Kieser 2006:73ff., Weber 1972:125ff.,551f., 559ff.):

- Mitglieder des bürokratischen Gebildes haben feste Zuständigkeiten und somit einen sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungspflichten. Darüber hinaus verfügen die Mitglieder über Befehlsgewalt, also Weisungsbefugnisse. Die Kompetenzen werden dabei durch Gesetze und Regeln, also generell und personenunabhängig festgelegt. So werden neue Mitglieder aufgrund ihrer Ausbildung eingestellt. Darüber hinaus ermöglicht diese Vorgehensweise den reibungslosen Austausch von Personen.
- Das System besteht aus einem festgelegten Instanzenzug, der Unter –und Überordnung determiniert, aber auch einen Appellationsweg (beispielsweise von Beschwerden) von unten nach oben festlegt. Auch Befehlsgewalten sind fest verteilt, bei Konflikten zwischen Aufgabenbereichen wird die nächsthöhere Instanz eingeschaltet.
- Die Aufgabenerfüllung erfolgt ebenfalls nach bestimmten Regeln, die Kompetenzen, aber auch Kommunikationsstrukturen und -wege innerhalb des bürokratischen Apparats, festlegen.

- Die Aufgabenerfüllung erfolgt auf Schriftstücken, so werden Regeln, Kommunikation zwischen den Mitgliedern, aber auch einzelne Überlegungen, Fragen und getroffene Entscheidungen schriftlich festgehalten. Diese Schriftstücke werden aufbewahrt um die Kontrollierbarkeit der getroffenen Maßnahmen aber auch den Fortlauf der Geschäfte bei Wechsel der AmtsinhaberInnen sicherzustellen.

Für Weber ist die Bürokratie ein Idealmodell einer Verwaltungsform und anderen Verwaltungsformen an Effizienz weit überlegen. Diese Effizienz kann einerseits auf die Maschinenartigkeit des bürokratischen Apparats zurückgeführt werden, andererseits auf die Arbeitsteilung und den formalen Gehorsam der, durch das Regelwerk und die Konsequenzen für die Mitglieder bei Nichteinhaltung dieser Regeln, gesteuert wird.

Diese Regelmäßigkeit aber auch die Rechenhaftigkeit bedeutet nach Weber jedoch auch „Entpersönlichung“ und der Verlust von autonomen Handeln: „ (...) *Es wird ihm jeder Arbeiter zu einem Rädchen dieser Maschine und innerlich zunehmend darauf abgestimmt, sich als ein solches zu fühlen und sich nur zu fragen, ob er nicht von diesem kleinen Rädchen zu einem größeren werden kann*“ (Weber 1988d:413). Laut Weber gibt es aus dieser Misere nur einen Ausweg: „*An die Spitze der bürokratischen Stäbe sollen charismatische Führer und an die Spitze der Industriebetriebe selbstverantwortliche Unternehmer gestellt werden, durch die persönlichen Wertvorstellungen dieser Führungspersönlichkeiten, soll schließlich der bürokratische Apparat in eine richtige Richtung gelenkt werden, fernab von „Entpersönlichung“ der Mitglieder und „Rechenhaftigkeit“*“ (vgl. Kieser 2006:79).

Max Webers Theorie hat großen Zuspruch erhalten und wurde von vielen anderen SoziologInnen aufgenommen und weiterentwickelt, wie etwa George Ritzer (vgl. McDonaldisierung Abschnitt 2.3.2), der die Rationalisierung der Organisationen und der praktischen Lebensführung mit dem Ansatz der McDonaldisierung in die Gegenwart holt, somit war Webers Theorie auch grundlegend für die Entwicklung moderner Organisationstheorien.

2.2.2.1 Kritik an Webers Analyse der Bürokratie

Neben dem breiten Anklang, den Max Webers Theorie fand, gab es auch Kritik an seiner Analyse der Bürokratie, die folgend anhand von zwei Kritikpunkten aufgezeigt und im Erkenntnisteil dieser Arbeit noch einmal aufgegriffen werden soll.

So behauptet beispielsweise Haferkamp (Haferkamp 1989), dass Individualität und Kreativität mit der Entwicklung der Bürokratie zugenommen hätten. Haferkamp begründet diese Behauptung damit, dass es in Unternehmen, darunter auch öffentlichen Verwaltungen, nach wie vor zu Innovationen käme und es dazu keine charismatischen Führungskräfte à la Max Weber bedürfe, da es meist ganz „gewöhnliche MitarbeiterInnen“ seien, die Urheber dieser Innovationen sind. Aber Vielfalt und Innovation gäbe es auch in anderen Institutionen, so werden beispielsweise auch an Universitäten verschiedenste Lehrmeinungen in der Wissenschaft zugelassen. Haferkamp betont zwar, dass Organisationen individuellem Handeln Grenzen setzen, meint jedoch, dass die Individuen danach streben diese Grenzen immer wieder hinaus zu schieben (ebd.).

Auch Luhmann sieht eine Unvollständigkeit in Webers Analysen und entwickelt den Aspekt des „Verhältnisses zwischen Individuum und Organisation“ weiter. Luhmann geht davon aus, dass Individuum und Organisation im Laufe der Zeit voneinander entkoppelt wurden. Diese Entkopplung wird darauf zurückgeführt, dass Organisationen zunehmend weniger darauf angewiesen sind, dass sich ihre Mitglieder mit den Unternehmenszielen identifizieren. So können Organisationen ihre Ziele auch unabhängig von der Identifizierung ihrer Mitglieder mit den Organisationszielen, durch andere Anreize wie etwa Geld, Aufstiegsmöglichkeiten oder professionelle Anerkennung erreichen, die die Mitglieder an das Unternehmen binden. Eine weitere Entkopplung zwischen Individuen und Organisation zeigt sich laut Luhmann auch dadurch, dass die Mitglieder einer Organisation auch Mitglieder anderer Organisationen sein können und somit nur partiell in die Organisation eingebunden sind, darüber hinaus schafft die Rolle, die die Mitglieder in der Organisation einnehmen oder zugeschrieben bekommen, auch „Rollendistanz“ und somit auch eine Distanz zu dem Unternehmen. Die Möglichkeit der Mitglieder entscheiden zu können, in welchen Organisationen sie mitwirken, bedeutet neben Autonomie wiederum Individualität, die in den Tätigkeiten der Mitglieder in anderen Organisationen zum Ausdruck kommen (Kieser 2006:87).

Ein weiterer Aspekt der von KritikerInnen angesprochen wurde und auch durch den institutionellen Isomorphismus thematisiert wird ist die zunehmende Homogenisierung von Organisationen, welche auch von George Ritzer mit der „McDonaldisierung“ aufgegriffen wird, wie folgender Abschnitt verdeutlicht.

2.3 Globalisierungstheorien am Beispiel von McDonaldisierung und Glokalisierung

2.3.1 Was ist Globalisierung

Ähnlich wie zuvor der Organisationsbegriff ist auch der Globalisierungsbegriff einer, der viele Aspekte und Theorien umspannt, darüber hinaus entwickelt sich das Verständnis über den Globalisierungsbegriff laufend weiter. Rehbein und Schwengel sprechen daher nicht nur von einer Globalisation, sondern, um die Vielfältigkeit der Globalisierung zu verdeutlichen, fordern sie dazu auf von einer Reihe von Globalisierungen auszugehen, von den „varieties of globalization“ (vgl. Rehbein/Schwengel 2008). Es kann angenommen werden, dass diese Globalisationen auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Für soziologische Betrachtungen wird in dieser Arbeit die Makroebene der Gesamtgesellschaft, Mesoebene der Organisationen und Mikroebene der Individuen unterschieden (Preisendörfer 2008:153). Globalisationen finden auf all diesen Ebenen statt. So kann von Globalisierung auf der Mikroebene des Individuums gesprochen werden, wenn das Individuum die Möglichkeit hat Fernsehprogramme aus aller Welt zu empfangen, Speisen aus aller Welt zu essen oder aber auch sich mit Menschen aus unterschiedlichen Kontinenten zu vernetzen. Auf der Makroebene der Organisationen sind ebendiese mit anderen Organisationen, GeschäftspartnerInnen, LieferantInnen und KundInnen aus unterschiedlichen Ländern konfrontiert, an Projekten an unterschiedlichen Orten der Welt beteiligt und beschäftigen somit auch MitarbeiterInnen die international für das Unternehmen tätig sind. Darüber hinaus müssen sich Unternehmen mit unterschiedlichen Gesetzen und Regeln anderer Länder aber auch Organisationen auseinandersetzen. Auf der Makroebene der Gesamtgesellschaft ist Globalisierung beispielsweise in der Vernetzung von

internationaler Politik oder der Erstellung von Umweltagenden über nationale Grenzen hinaus, wie am Beispiel der Emissionszertifikate, sichtbar.

Auf Basis dieses Hintergrundverständnisses kann Globalisierung, beziehungsweise die Globalisierungen, als Vielfalt von Prozessen und Phänomenen verstanden werden, die „(...) im politischen, ökonomischen und kulturellen Kontext zu zahl- und umfangreichen Transformationen der Lebenswelten führen“ (vgl. Scholtes/Badura/Rieth 2005:11).

Wurde bisher festgestellt, dass Globalisierung kein einzelner Prozess ist, sondern in einer Vielzahl von Prozessen auf den drei vorgestellten Ebenen in unterschiedlichen Kontexten stattfindet, so kann des Weiteren festgehalten werden, dass die einzelnen Prozesse der Globalisierung oder die Globalisierungen, nicht nur auf den verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Kontexten stattfinden, sondern diese auch beeinflussen und im Rahmen von Transformationsprozessen verändern.

Während Scholtes, Badura und Rieth davon sprechen, dass Globalisierungsprozesse in unterschiedlichen Kontexten wirken und diese beeinflussen, spricht Beck von Dimensionen und versteht Globalisierung als das „(...) erfahrbare Grenzenloswerden alltäglichen Handelns in den verschiedenen Dimensionen der Wirtschaft, der Information, der Ökologie, der Technik, der transkulturellen Konflikte und Zivilgesellschaft, und damit im Grunde genommen etwas, das (...) den Alltag elementar verändert und alle zu Anpassungen und Antworten zwingt“ (Beck 2007:44).

Beck erweitert den Globalisierungsbegriff also um einen weiteren wichtigen Punkt, nämlich die „Wirkungsrichtung“ der Globalisierung, indem er in seiner, bereits erläuterten Definition, davon ausgeht, dass Globalisierung nicht nur Transformationsprozesse anstößt, sondern diese sich gleichsam auf allen Ebenen fortsetzen. Auch Anthony Giddens thematisiert die einseitige Determinierung durch die Globalisierung, allerdings unter speziellen Einbezug des „global-lokal Aspekts“: “Globalization can thus be defined as the intensification of worldwide social relations which link distant localities in such a way that local happenings are shaped by events occurring many miles away and vice versa” (Giddens 1990:64).

Anthony Giddens beschreibt demnach, dass lokale und regionale Prozesse nicht mehr lokal oder regional gesteuert werden, sondern, im Rahmen einer weltweiten Vernetzung, durch weit entfernte Ereignisse beeinflusst werden. Nach Giddens formt Globalisierung also lokale und regionale Prozesse. Im Speziellen jedoch sieht Giddens die Auswirkungen der Globalisierung auf der Mikroebene des Individuums, indem er feststellt, dass Globalisierung verändernd in das Privatleben wirkt, etwa in die Art und Weise wie Menschen ihre Beziehungen zu anderen Menschen gestalten (vgl. Giddens 2001:69).

Die Wirkungsrichtung wird jedoch auch von lokal zu global thematisiert, indem Nothnagel etwa feststellt: „Regionalisierung hat globalisierende Effekte“ (Nothnagel 2000:67). Dies wird vor allem anhand der Sprachentwicklung aufgezeigt, wie etwa der Sprachregelung auf EU Ebene, demnach muss aus jeder Amtssprache in jede Amtssprache übersetzt werden (vgl. Risch 1994:218f) oder aber auch anhand der Veränderung der englischen Sprache, wonach sich regionale Varietäten von Englisch ausbilden, anstelle einer Verdrängung von regionalen und lokalen sprachlichen Eigenheiten.

Anhand der bereits vorgestellten Definitionen zu Globalisierungen und deren Auswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen und Dimensionen, wird im Rahmen dieser Arbeit schließlich von einem Globalisierungsbegriff ausgegangen, der die beiden erläuterten Wirkungsrichtungen, von global nach lokal und vice versa, berücksichtigt.

Demnach meint Globalisierung eine weltweite Zirkulation von Waren, Dienstleistungen, Kulturen, Sprachen, ecetera, wonach alles mit allem zusammenhängt. Globalisierung bedeutet also nicht nur, dass weltweite Netzwerke und lokale sowie persönliche Erfahrungshorizonte aufgebrochen werden, sondern dass das eigene Leben mehr und mehr durch Ereignisse, die auf der anderen Seite der Erde geschehen, verändert wird (vgl. Giddens 1990, Tschernokoshewa 2000:232). „Umgekehrt können lokale Lebensstile weltweite Auswirkungen haben und weltweite Verbreitung finden. Dabei ist zu beachten, daß Globalisierung und Lokalisierung zwei Seiten desselben Prozesses sind,“ (ebd.).

Eine Vertiefung dieser mannigfaltigen Verknüpfung und Beeinflussung von globalen und lokalen Prozessen auf den unterschiedlichen Ebenen, zeigt sich in der

Erläuterung von zwei Globalisierungsprozessen. Dies ist zum einen die von Ritzer entwickelte McDonaldisierung, die modernisierte, „mcdonaldisierte“ Form von Max Webers Rationalisierungstheorie, die auf bestimmten Prinzipien basiert um auf der Mesoebene Unternehmen zu langfristiger Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg zu führen. Ausgehend von der McDonaldisierung aller Lebensbereiche und deren Verbreitung auf Mikro-, Meso- und Makroebene, betont Ritzer vor allem die wachsende Homogenisierung aber auch die Anpassung von Lokalem an Globalem, durch die McDonaldisierung (vgl. Ritzer 2006). Zum anderen wird die Glokalisierung nach Robertson thematisiert, die im Wesentlichen von einer wechselseitigen Beeinflussung von lokalen und globalen Prozessen ausgeht, die einander nicht nur beeinflussen sondern sich jeweils stets gegenseitig beeinhalten. So geht Robertson davon aus, dass Lokales immer in Globalem wirkt und umgekehrt. Letztlich sieht Robertson durch diese Verschmelzung von Lokalem und Globalem keine einseitigen Auswirkungen von Globalisierung auf lokale Begebenheiten und geht daher nicht von einer zunehmenden Homogenisierung aus, sondern sieht in der Globalisierung eine voranschreitende Heterogenisierung. Diese Prozesse beschreibt Robertson vor allem auf der kulturellen Ebene. Beide Globalisierungsprozesse sollen im folgenden Abschnitt umfassend erläutert werden.

2.3.2 McDonaldisierung

Die McDonaldisierung (in Anlehnung, vgl. Ritzer 2006) geht auf den amerikanischen Soziologen George Ritzer zurück: „Der Begriff beschreibt am Paradigma des Schnellrestaurants die Durchrationalisierung der Gesellschaft - der Orte und Räume, in denen die Menschen leben, arbeiten und konsumieren (...)“ (Ritzer/Stillman 2003:48).

Wie bereits eingangs erwähnt ist der Ansatz der McDonaldisierung in Anlehnung an Max Webers Rationalisierungstheorie entstanden. Im Unterschied zu Max Weber betont Ritzer hier vor allem die Ebene der Institutionen und die Ebene der praktischen Lebensführung (vgl. Abschnitt 2.2.2) und führt diese im Rahmen der McDonaldisierung beispielhaft aus, während die, von Max Weber im Rahmen der Rationalisierungstheorie, angeführte Ebene der Glaubenssysteme, im Speziellen die Veränderung der religiösen Ethik und der religiösen Weltbilder, von Ritzer kaum berücksichtigt wird. Auch Max Webers Theorie des „charismatischen“ Führers, der

den Ausweg aus der „Entpersönlichung“ und „Rechenhaftigkeit“ in bürokratischen Systemen darstellt, findet sich in der McDonaldisierung nicht wieder, vielmehr spiegeln sich viele von Max Webers Merkmalen der Bürokratie in Ritzers McDonaldisierung wider und werden mit zeitgemäßen Beispielen verknüpft. Des Weiteren sieht Ritzer die McDonaldisierung eng mit der Globalisierung und der Homogenisierung verwoben und sieht daher kaum alternative Wege für die Gesellschaft aus der McDonaldisierung.

Dabei geht George Ritzer von folgendem Globalisierungsbegriff aus: „(...) *die weltweite Verbreitung von Methoden, die Ausweitung von Beziehungen zwischen den Kontinenten, die Organisation des gesellschaftlichen Lebens im weltweiten Maßstab und das Wachstum eines gemeinsamen globalen Bewusstseins*“ (Ritzer 2006:238).

Darüber hinaus meint Ritzer „*Die McDonaldisierung ist (...) neben vielem anderen auch ein Aspekt der Globalisierung. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass man viele Grundelemente der Definition der Globalisierung auch auf sie anwenden kann*“ (Ritzer 2006:240).

Doch was versteht Ritzer nun unter der McDonaldisierung die, wie er meint, ein Aspekt der Globalisierung ist? Um diese Frage zu erläutern wird zunächst die Verknüpfung von McDonaldisierung und der Globalisierung nach George Ritzer näher erläutert.

2.3.2.1 McDonaldisierung als Globalisierungsprozess mit ausgeprägten Homogenisierungstendenzen

Ritzer geht in seiner Verknüpfung von McDonaldisierung und Globalisierung von folgenden vier Aspekten der Globalisierung aus, die sich in der McDonaldisierung wiederfinden (vgl. Tabelle 1).

Aspekte der Globalisierung	McDonaldisierung als Globalisierungsprozess
<i>Weltweite Verbreitung von Methoden</i>	Methoden und Praktiken aus mcdonaldisierten Umfeldern werden global übernommen. Beispiel auf der Mesoebene: das Prinzip der Selbstbedienung

	in Restaurants und Kaufhäusern. Der/die KundIn bedient sich selbst, das Unternehmen spart dadurch MitarbeiterInnen ein.
<i>Ausweitung von Beziehungen zwischen den Kontinenten</i>	Durch die Vermehrung mcdonaldisierter Systeme und deren enge Verbindung untereinander entstehen globale Beziehungen. Beispiel auf der Mesoebene: Internationale Verbindung zwischen Filialen oder FranchisepartnerInnen eines Unternehmens.
<i>Organisation gesellschaftlichen Lebens im weltweiten Maßstab</i>	Die internationale Verbindung mcdonaldisierter Systeme führt zu einer neuen Organisation gesellschaftlichen Lebens auf der ganzen Welt. Beispiel auf der Mesoebene: Veränderung der Hochschulausbildung durch Vereinheitlichung der Universitätsstandards, festgelegte Studienzeiten für international einheitliche Studienabschnitte und Titel.
<i>Globales Bewusstsein</i>	Diese Ausbreitung von mcdonaldisierten Systemen und die Neuorganisation gesellschaftlichen Lebens führt zu einem neuen, globalen Bewusstsein. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in gesellschaftlichen Werten wie „bigger is better“ wider.

Tabelle 1: McDonaldisierung als ein Globalisierungsprozess nach George Ritzer (vgl.Ritzer 2006:239f).

Anhand dieser Gegenüberstellung konnte nun festgestellt werden, dass die McDonaldisierung Elemente der Globalisierung in sich aufnimmt und vorantreibt, sie kann daher als Globalisierungsprozess bezeichnet werden, darüber hinaus wird die McDonaldisierung aufgrund dieser Tatsache von Ritzer, wie bereits angeführt, als „ein Aspekt der Globalisierung“ bezeichnet. Die McDonaldisierung als Globalisierungsprozess manifestiert sich jedoch nur teilweise, so Ritzer, denn McDonaldisierung ist kein ausschließlich globaler Vorgang (Ritzer 2006:238ff). Während die Globalisierung weltumspannende Prozesse bezeichnet und bewirkt, kann sich die McDonaldisierung, als eine spezielle Ausformung der Globalisierung, in bestimmten Bereichen vollziehen, wie etwa innerhalb von Unternehmen, Hochschulen oder Politik ohne ein globaler Prozess zu sein. Das bedeutet, dass

Bereiche wie etwa Unternehmen mcdonaldisiert werden können, indem die Prinzipien der McDonaldisierung in den Unternehmensstrukturen manifestiert sind oder werden, es sich dabei jedoch nicht um einen globalen Vorgang handeln muss (vgl. Ritzer 2006).

Globalisierung ist also nicht gleichbedeutend mit McDonaldisierung, letztere ist ein weltweit wirksamer Unteraspekt der Globalisierung (vgl. Ritzer/Stillman 2003:62ff).

Diese wichtige Abgrenzung zum Begriff der Globalisierung setzt sich auch in der bereits beschriebenen starken Verflechtung der McDonaldisierung mit Webers Rationalisierungstheorie fort. So umfasst die McDonaldisierung nicht annähernd das gesamte Spektrum an globalen Prozessen, da viele wirtschaftliche, kulturelle, politische und institutionelle Aspekte der Globalisierung kaum mit der McDonaldisierung verknüpft werden können (vgl. Ritzer 2006:246). Stattdessen konzentriert sich die McDonaldisierung, wonach die Prinzipien der Fastfoodindustrie zwecks Profitmaximierung aber auch Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt werden, verstärkt auf die ökonomische Ebene.

Zentral ist hier also wiederum die starke Rationalisierung und Standardisierung von Prozessen und Abläufen, die einen globalen Vorgang nicht bedingen müssen, sich jedoch global auswirken.

Darüber hinaus betont die McDonaldisierung, dass die Handlungsmacht von Individuen stark begrenzt ist und KonsumentInnen durch die „formale Rationalität ihres Konsums manipuliert werden“ (vgl. Ritzer/Stillman 2003:54), wie in den Prinzipien der McDonaldisierung und ihren Auswirkungen sichtbar, indem sie sich so verhalten wie es die Prinzipien der McDonaldisierung berechnen. Diese Konsumstrukturen determinieren also das Verhalten des/der Konsumenten/innen. Almas und Lawrence erläutern dazu „(...) while the consumer is able to exercise choice, the reorganization of consumption represented by the ever – growing sale of mass foods, and the ‘rationalization’ of food preparation which once took place in the domestic sphere, are viewed as diminishing the choices available“ (Almas/Lawrence 2003:11). Almas und Lawrence sehen demnach ebenfalls die Handlungsmacht der KonsumentInnen eingeschränkt, erweitern jedoch den Aspekt der Fremdbestimmung durch standardisierte Prozesse und Strukturen indem sie vor allem betonen, dass die Menschen in ihrer Wahlfreiheit beschnitten werden.

Des Weiteren wird ausgehend von dem Bestreben der Standardisierung und Rationalisierung von Abläufen und Prozessen, wie sie in der McDonaldisierung beschrieben werden, auch die Homogenisierung durch Ritzer thematisiert. „Die McDonaldisierung ist (...) hauptsächlich ein Homogenisierungsprozess, der zur Reduktion der Konsumvielfalt tendiert, sofern diese mit Effizienz, Vorhersagbarkeit, Kalkulierbarkeit und dem Einsatz einer vom Menschen unabhängigen Technologie nicht in Einklang zu bringen ist“ (Ritzer/Stillman 2003:53).

Er bezieht sich dabei zum Teil auf jene Aspekte, die DiMaggio und Powell im Ansatz des institutionellen Isomorphismus ansprechen. Speziell wenn Ritzer mcdonaldisierte Unternehmen, wie etwa McDonalds als „globale Ikone“ bezeichnet (Ritzer 2006:23) nach deren Vorbild sich andere Unternehmen orientieren, erinnert dies an eine Kombination von isomorphen Strukturen aus Zwang und mimetischen, isomorphen Strukturen (vgl. dazu Abschnitt 2.2.1.2). Während laut Ritzer die Prinzipien der McDonaldisierung auf der Mesoebene zu einer Angleichung von Strukturen und Abläufen führt, sieht er außerdem die Verbreitung dieser Prinzipien auf globaler Ebene.

Ritzer beschreibt neben der Homogenisierung aber auch die Verbindung zwischen global und lokal, konkret unter dem Begriff der „Globalisierung“, welcher sich aus den Wörtern „global“ und „grow“ zusammensetzt, sich mit der Amerikanisierung und dem Kapitalismus auf der McDonaldisierung begründet und in deren Mittelpunkt „(...) der imperialistische Ehrgeiz der Staaten, Konzerne, Organisationen und anderer sowie deren Bestreben oder gar Bedürfnis, sich verschiedenen geographischen Regionen aufzudrängen“ (Ritzer 2006:244) steht.

Darüber hinaus wird die McDonaldisierung als wichtigste Triebkraft und zugleich Beispiel der Globalisierung beschrieben, wonach eine zunehmende Vereinheitlichung von Regionen und Gebieten stattfindet. Außerdem wird festgestellt, dass einzelne Personen und Gruppen kaum etwas gegen größere Strukturen ausrichten können, demzufolge wird lokales durch globales bestimmt, so Ritzer (vgl. Ritzer 2006: 244ff).

Hier führt die McDonaldisierung, durch den Export mcdonaldisierter Systeme, zu einer Vereinheitlichung der Welt, beziehungsweise aller gesellschaftlichen Bereiche

und letztlich zur Angleichung aller Kulturen an die amerikanische Kultur, wodurch regionale Besonderheiten und Traditionen verloren gehen.

„Zum Beispiel sind auch Hotels/Motels mit lokalem, individuellem Flair vom Verschwinden bedroht; sie weichen mcdonaldisierten Hotelketten wie Holiday Inn (...)“ (Ritzer/Stillman 2003:49).

Der Aspekt der Homogenisierung wird auch von Barber aufgegriffen, er spricht von einer „McWorld“ (Barber 2001:35) und davon, dass sich das Prinzip des Marktes in McDonald's widerspiegelt, wobei laut Barber der Markt für Vereinheitlichung durch beispielsweise Recht, Währung und, anders als zuvor Nothnagel (vgl. Abschnitt 2.3.1), Sprache sorgt.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die McDonaldisierung gewählt, da Ritzer sich neben den Auswirkungen der McDonaldisierung auf verschiedene gesellschaftliche Bereiche intensiv mit den Auswirkungen der McDonaldisierung und Homogenisierung auf der Mesoebene der Organisationen befasst. Des Weiteren findet auch die Beeinflussung von global auf lokal auf der Mesoebene besondere Beachtung. So wird die einseitige Orientierung von lokalen an globalen Unternehmen thematisiert, sowie dass lokale Unternehmen ebenfalls auf eine quantifizierte, standardisierte und somit homogenisierte Kultur von globalen Unternehmen setzen wenn sie konkurrenzfähig sein wollen. Dadurch, so Ritzer, sind globale Unternehmen an einer Vereinheitlichung lokaler Kulturen maßgeblich beteiligt.

Für die Forschungsthematik spielt die Auseinandersetzung mit diesem Globalisierungsprozess also eine zentrale Rolle.

2.3.2.2 Die fünf Prinzipien der McDonaldisierung

Die McDonaldisierung kann unter fünf Prinzipien (Ritzer 2006:67-203) zusammengefasst werden, die der Fast-Food Branche entstammen und in Anlehnung an Max Webers Rationalisierungstheorie (vgl. Abschnitt 2.2.2) entwickelt wurden:

- **Effizienz als optimalste Methode der Bedürfnisbefriedigung**
Ritzer führt hier neben der Technisierung und Verkürzung von Wegen und stromlinienförmigen Abläufen (z.B.: durch Mc Drive oder Katalog-,

Onlinebestellungen) auch die effiziente Beschaffenheit von Produkten (Fingerfood um Zeit zu sparen), Arbeitszeiteinsparung (Kunde übernimmt Tätigkeiten anstelle des Personals) sowie kleine, standardisierte Arbeitsschritte an.

- **Berechenbarkeit/Quantifizierbarkeit**

Quantität wird mit Qualität gleichgesetzt, viel muss auch gleichzeitig gut bedeuten, Qualität spielt eine untergeordnete Rolle. Die Illusion von Quantität (z.B.: durch entsprechendes Marketing, Namensgebung der Produkte, aber auch bei der Verpackung der Produkte) ist wesentlich. Ritzer spricht hier von einer „größer–ist–besser-Mentalität“: *„Bei McDonald`s setzt sich die Betonung der Quantität auch in den Namen der Produkte fort. Das bekannteste Beispiel ist der „Big Mac““* (vgl.Ritzer 2006:108). Ritzer geht davon aus, dass diese „größer-ist-besser-Mentalität“ auch auf der Ebene des menschlichen Werte-und Normensystems die Individuen beeinflusst, *„Eine Bevölkerung, die von Anfang an mit Fastfood groß geworden ist, wird Fastfoodprodukte in der Regel als höchste Qualitätsstufe ansehen“* (vgl.Ritzer 2006:317).

- **Vorhersagbarkeit**

Die Vorhersagbarkeit spiegelt sich auf mehreren Ebenen wider:

- auf der Ebene des Produktes: wird das Produkt beispielsweise so konzeptioniert, dass es in allen Filialen der Welt in Aussehen und/oder Beschaffenheit und/oder Geschmack und/oder Geruch ident ist.
- auf der Ebene des Umfelds: wird ein vorhersagbares und somit auch homogenes Erscheinungsbild der weltweiten Filialen erzielt, indem die Einrichtungsstandards des Unternehmens standardisiert wurden.
- auf der Ebene des Personals: werden spezielle Schulungen, Akademien oder auch Handbücher und Richtlinien angeboten um vorhersagbare MitarbeiterInnen zu produzieren. *„Um die Vorhersagbarkeit zu gewährleisten, legt eine rationalisierte Gesellschaft Wert auf Dinge wie Disziplin, Ordnung, Systematisierung, Formalisierung, Routine, Einheitlichkeit und methodisches Vorgehen“* (ebd.:133).

- **Kontrolle**

Hier spielt ebenfalls Technisierung eine große Rolle, da Maschinen kontrollierbarer als Menschen sind. Aber auch Tiere und Pflanzen sind wesentlich für das verkaufte Produkt, daher werden diese mittels Medikamenten, Chemikalien etc. kontrolliert. Diese Kontrolle wirkt wiederum positiv auf Effizienz und Vorhersagbarkeit. So werden Menschen in ihren Arbeitsprozessen auch zunehmend von nicht menschlichen Technologien kontrolliert. Unter Technologien versteht Ritzer dabei nicht nur Maschinen und Werkzeuge, sondern auch Verfahren und Abläufe sowie Regeln und Richtlinien. Somit zählen beispielsweise auch Leitfäden und Handbücher in Organisationen zu Technologien, die Arbeitsschritte vorgeben und festlegen (ebd.: 161). Wichtig ist hierbei auch die Unterscheidung in menschliche und nicht-menschliche Technologien. Dabei werden menschliche Technologien durch den Menschen kontrolliert, wie es beispielsweise beim Gebrauch eines Schraubenziehers der Fall ist, während nicht-menschliche Technologien, wie etwa vollautomatisierte Fließbänder oder Automaten den Menschen kontrollieren.

Nicht-menschliche Kontrolle wird dabei als effizienteres Mittel eingestuft, das menschliche Unsicherheiten und Unzuverlässigkeit ausgleichen und so zu mehr Vorhersagbarkeit führen kann.

Auf Grundlage von Ritzers Werk zur McDonaldisierung der Gesellschaft (vgl. Ritzer 2006) kann festgehalten werden, dass sich die vorgestellten Prinzipien auf die soziale und kulturelle Ebene des Unternehmens auswirken. In Anlehnung an Ritzer, werden folgende Auswirkungen der McDonaldisierung (vgl. Ritzer 2006) aufgegriffen und im Rahmen dieser Arbeit, wie folgt kategorisierend zusammengefasst:

- **Fähigkeiten und Potenziale eines/r Mitarbeiters/in**

Die Effizienzsteigerung durch standardisierte, kontrollierte und einfache Arbeitsschritte führt zu einer Entqualifizierung der Menschen. Potenziale und Fähigkeiten und mögliche andere Qualifikationen der MitarbeiterInnen werden nicht genutzt und auch nicht durch spezielle Weiterbildungsangebote gefördert. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter hat einen eingeschränkten Arbeitsbereich, in welchem er oder sie immer wieder „fließbandartig“ einzelne Arbeitsschritte (z.B.: einen Teil eines

Fertigungs- oder Zubereitungsprozesses) verrichtet (vgl. Ritzer 2006:220ff).

- **Kreativität und Eigenständigkeit im Arbeitsprozess**

Die Kreativität und Eigenständigkeit im Arbeitsprozess zeichnet sich etwa durch Spielräume in der Gestaltung, Weiterentwicklung und Durchführung der eigenen Arbeitsprozesse aus, sowie durch alternative- zu den durch Standards geregelten- Problemlösungsstrategien oder durch die Möglichkeiten eines/r Mitarbeiters/in Vorschläge in das Unternehmen einzubringen. Diese Aspekte werden zugunsten der Kontrolle und Vorhersagbarkeit meist durch eine starke Reglementierung (z.B: durch einen Regelguide, Handbücher oder kontrollierende Technik) ersetzt (vgl. Ritzer 2006:161ff). Eigenständigkeit und Variationen im Arbeitsablauf sind unerwünscht. Stattdessen ist Systematisierung, Homogenisierung und systematisches Vorgehen im Betrieb erwünscht.

- **Hierarchisierung**

In stark standardisierten und reglementierten Unternehmen spielt Hierarchie eine zentrale Rolle. Die Hierarchisierung wirkt sich wiederum darauf aus wie sehr und in welcher Weise sich ein/e Mitarbeiter/in in ein Unternehmen einbringen kann, welche Positionen er/sie einnehmen kann und welche Arbeitsprozesse er/sie ausführen soll. Diese Unternehmensstrukturen werden „top-down“, also von der Unternehmensspitze, für alle Hierarchiestufen die sich unter dieser höchsten Hierarchiestufe befinden, vorgegeben (vgl. Ritzer 2006:169ff).

- **Standardisierung statt Individualisierung**

Individualisierung ist in einem stromlinienförmigen und standardisierten Ablauf undenkbar und wird als ineffizient eingestuft. In der Fertigung von Produkten, ihrer Verpackung und ihrem Geschmack gelten präzise Regeln und Normen, die einzuhalten sind. Die Standardisierung folgt also hier einem unübersehbaren Prinzip, das nach Henry Ford so formuliert werden könnte: *„Jeder Kunde kann den Wagen in jeder gewünschten Farbe bekommen, vorausgesetzt, er wünscht ihn in schwarz“* (Ford 1922:72). Auch Arbeitsprozesse sind stark standardisiert und lassen kaum autonome Entscheidungen der MitarbeiterInnen zu. Auf der individuellen

Ebene der MitarbeiterInnen spielen also individuelle Problemlösungskompetenzen, Fähigkeiten (siehe „Fähigkeiten und Potenziale einer/s MitarbeiterIn“) oder KundInnenbetreuung keine Rolle. Individualisierte Freundlichkeit sowie Emotionen von MitarbeiterInnen sind unerwünscht und müssen einer optimalen Funktionalität von MitarbeiterInnen „Platz machen“. Individuelle Bedürfnisse des/der Mitarbeiters/in spielen im Unternehmen eine untergeordnete Rolle (vgl. Ritzer 2006:140).

Neben den ausgeführten negativen Auswirkungen auf sozialer und kultureller Ebene führt Ritzer noch weitere „Nebenwirkungen“ der McDonaldisierung an (Ritzer 2006:201). So führt er an, dass mcdonaldisierte Systeme oft nur vorgeben effizient zu sein, in Wirklichkeit jedoch stellt sich die Frage wer tatsächlich von dieser Effizienz profitiert: der/die Kunde/in oder das mcdonaldisierte System? Ritzer sieht die Irrationalität des Rationalen, wenn vollautomatisierte oder standardisierte Abläufe und Verfahren mcdonaldisierter Systeme versagen, indem sie beispielsweise dem/der Kunde/in, der/die dennoch in der Warteschlange warten muss, da er/sie nicht bedient wird sondern selbstständig die Bestellung aufgibt und abholt, Zeit kosten. Des Weiteren kritisiert Ritzer, in Anlehnung an Max Webers Theorie zur Verdrängung magischer Weltbilder, dass die Rationalisierung zu einer Entzauberung führt: *„Effiziente Systeme lassen keinen Spielraum für irgendetwas, das den Beigeschmack des Zaubenhaften hat, sondern sie sind bestrebt, es systematisch auszurotten. Alles, was mit Magie, Rätsel, Phantasie, Träumerei und Ähnlichem zu tun hat, gilt als ineffizient (...).“* (Ritzer 2006:214). Laut Ritzer ist es vor allem die Vorhersagbarkeit und somit die Standardisierung, die der Phantasie und dem Zaubenhaften entgegenstehen, da die Festlegung der immer gleichen Abläufe und das Erleben der immer selben Dinge, Geschmäcker, Umgebung, ecetera keine spontanen und unerwarteten Erlebnisse mehr zulassen. Auch die Vereinheitlichung, beispielsweise durch Franchiseketten, rund um die Welt, fällt für Ritzer unter die Rationalisierung des Irrationalen. Schließlich führen mcdonaldisierte Arbeitsprozesse zu Ent-menschlichung beispielsweise unter MitarbeiterInnen. Die Irrationalität dieser Aspekte zeigt sich einerseits für das Unternehmen, das die Fähigkeiten und das Know-how seiner MitarbeiterInnen durch die geringen Jobanforderungen an die Qualifikationen eines/r Mitarbeiters/in nicht nutzt. Andererseits zeigt sich diese

Irrationalität natürlich auf Seiten der/des Mitarbeiters/in selbst, der/die seine Fähigkeiten nicht ausschöpfen und in den Arbeitsprozess einbringen kann. Vollautomatisierte und fließbandartige Tätigkeiten oder aber auch standardisierte Interaktionen (wie etwa in standardisierten Begrüßungsformeln, die ständig wiederholt werden wenn ein/e Kunde/in das Geschäft betritt) führen darüber hinaus zu einer „Ent-menschlichung“ der MitarbeiterInnen.

Zusammenfassend kann nun also festgehalten werden, dass bei mcdonaldisierten Verfahren „(...) die Standardisierung der Produkte und die Betonung der Quantität statt Qualität im Vordergrund“ stehen (Ritzer/Stillman 2003:49). Diese Praktiken und Werte schaffen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Organisationen die anders organisiert sind (ebd.). Durch die Übernahme des mcdonaldisierten Systems, durch andere Organisationen nach dem Prinzip des institutionellen Isomorphismus (vgl. Abschnitt 2.2.1.1), ist die McDonaldisierung weltweit auf Mikro- Makro- und Mesoebene anzutreffen. Dabei produziert die McDonaldisierung, laut Ritzer und Stillman, homogene und zum Teil auch ineffiziente und unmenschliche Strukturen die keine wechselseitige Durchdringung und Bereicherung von global und lokal zulassen sondern eine einseitige Determinierung von lokalen, durch globale Strukturen zur Folge hat und auf diese Weise die Gesellschaft beeinflusst. Dabei kann die McDonaldisierung nicht als ausschließlich globaler Vorgang bezeichnet werden, sondern vollzieht sich in speziellen Bereichen, beziehungsweise Prozessen und Strukturen mit globalen Auswirkungen.

2.3.2.3 Kritik an der McDonaldisierung

Betreffend George Ritzers These der McDonaldisierung erwähnt Brüsemeister einige inhaltliche Hauptkritikpunkte, welche folgend ausgeführt werden.

Zunächst stellt Brüsemeister fest, dass die von George Ritzer beschriebene McDonaldisierung sich mit der „Erwartungs-Enttäuschungs-Spirale“ gleichsetzen lässt: *„Das Gesagte lässt sich als „Erwartungs-Enttäuschungs-Spirale“ der McDonaldisierung bezeichnen. Obwohl Ritzer diesen Begriff nicht verwendet, scheint genau darin eines der Erfolgsgeheimnisse der McDonaldisierung zu liegen. Der Kernmechanismus besteht darin, überhaupt von Organisationen etwas zu erwarten, was man früher selbst bewerkstelligte. Die Individuen haben gleichsam einen teuflischen Pakt mit den Organisationen geschlossen, wenn sie etwas von ihnen*

erwarten, denn dann können sie enttäuscht und in die Erwartungs-Enttäuschungs-Spirale hineingezogen werden.“ (vgl.Brüsemeister 2000:285).

So kritisiert er zum einen den Aspekt der Abhängigkeit aber auch Fremdbestimmtheit der Menschen von Organisationen, der im Rahmen der McDonaldisierung erläutert wird. Des Weiteren meint Brüsemeister, dass die Prinzipien der McDonaldisierung nur organisationsintern wirken und sich nicht ohne weiteres auf alle Ebenen übertragen ließen. Im Speziellen nennt er hier die Kontrolle der KundInnen durch diese Prinzipien, die nur ansatzweise möglich wäre. Ein weiterer Hauptkritikpunkt an der McDonaldisierung, laut Brüsemeister, ist die undifferenzierte Sicht auf gesellschaftliche Verteilung, wie etwa, wer wird von der McDonaldisierung erfasst und wer nicht? Brüsemeister betont, dass sich dem Steigerungszwang, in der die Gesellschaft immer nach dem Neusten und Besten strebt, bestimmte Personen entziehen können, nämlich jene die nahezu schon alles besitzen, die Oberschicht. Demnach, so Brüsemeister zielt die McDonaldisierung hauptsächlich auf die Unterschicht und gegebenenfalls auf die Mittelschicht der Gesellschaft ab (Brüsemeister 2000:288).

Während Ritzer in dem Globalisierungsprozess der McDonaldisierung, unter anderem ausgeprägte Homogenisierungstendenzen beschreibt, übt Robertson Kritik an dieser Sichtweise und warnt davor den Globalisierungsprozess als „eindimensionalen Vereinheitlichungsprozess“ zu sehen: *„(...) we should be careful not to equate the communicative and interactional connecting of (...) cultures – including very asymmetrical forms of such communication and interaction (...) – with the notion of homogenization of all cultures“* (Robertson 1995:31). Vielmehr sieht Robertson in der Globalisierung Vielfalt und Differenz und lehnt somit Ritzers Annahme des „einseitig homogenisierenden Globalisierungsprozesses“ im Rahmen der McDonaldisierung ab, wie der Abschnitt 2.3.3 verdeutlicht.

Darüber hinaus sieht Watson (vgl. Watson 1997) die McDonaldisierung auch durch Pluralismus determiniert, indem er feststellt, dass die McDonaldisierung eine Lokalisierung durchmacht, indem sich mcdonaldisierte Systeme an örtliche Systeme anpassen. Des Weiteren zeigt Watson auch die Grenzen der Beschränkung und strikten Kontrolle der Handlungsmacht von Handelnden, wie etwa KonsumentInnen, auf indem diese die Möglichkeit haben über mcdonaldisierte Prozesse, die zum

Einsatz kommen zu diskutieren, mcdonaldisierten Systemen Sinn zu verleihen, aber diese auch individuell abzuändern (vgl. Watson 1997; Ritzer/Stillman 2003:55). Auch Arsel und Thompson unterstützen diese Gegenannahme, indem sie KonsumentInnen nicht in der Rolle der von mcdonaldisierten Produkten und Prozessen manipulierten Handlenden, sondern als diejenigen die sich Produkte aktiv aneignen und individuell umgestalten (Thompson/Arsel 2004:631-642), sehen.

2.3.3 Glokalisierung

Roland Robertson prägte den Begriff der Glokalisierung. Dieser Begriff stammt ursprünglich aus dem Bereich des Marketing und bedeutet, „(...) *dass sich Ideen und Praktiken über die Welt ausbreiten, indem sie sich lokalen oder partikularen Verhältnissen anpassen und dort `einen Platz finden`*“ (Robertson 2003:583).

Der Begriff der Glokalisierung leitet sich von dem japanischen Wort *“dochakuka“* ab, geht zurück auf japanische Landwirtschaften und bezieht sich hierbei auf den Prozess, wonach Landwirtschaftstechniken an lokale Konditionen angepasst wurden (vgl. Robertson 1998:197). Später verwendeten japanische MarketingexpertInnen den Begriff um Produkte japanischen Ursprungs, die global verwendet werden und erwerbbar sind, an lokale Geschmäcker und Interessen anzupassen (vgl. Robertson 1992:173).

Die Wortschöpfung „Glokalisierung“ setzt sich aus der Verbindung der Wörter „global“ und „lokal“ zusammen.

Anders als zuvor in der Definition des Globalisierungsbegriffes, geht Robertson nicht nur von einer Wechselwirkung zwischen Globalem und Lokalem aus, sondern sogar von einer wechselseitigen Abhängigkeit zwischen Globalem und Lokalem. Er meint, dass Globales immer auch Lokales beinhaltet. Auch Urry greift die Wechselwirkung zwischen Globalem und Lokalem auf: „(...) there is a parallel irreversible process of globalization-deepening-localization-deepening-globalization and so on. Both are bound together through a dynamic relationship, as huge flows of resources move backwards and forwards between the global and the local. Neither the global nor the local can exist without the other“ (Urry 2003:123).

Darüber hinaus wird nach Robertson Lokales zunehmend auf globaler Ebene konstruiert und organisiert (Robertson 1998:192ff). Zudem beschreibt er, dass lokale Vielfalt die Bedingung von Globalität ist (Robertson 1998:208).

So sieht er auch im Unternehmen McDonalds, als eines der populärsten Vorbilder der McDonaldisierung, Aspekte der Glokalisierung. Dies zeigt sich unter anderem, indem sich das globale Unternehmen, zur besseren Vermarktung seiner Produkte, zunehmend an lokale Begebenheiten anpasst, beispielsweise gibt es im indischen McDonalds keine Burger, geschweige denn Speisen die Rindfleisch beinhalten (Watson, 1997:24). Aber auch lokale Bedingungen sind häufig Bestandteil von Globalem, wie etwa, um auch hier als Beispiel McDonalds anzuführen, spezielle Wochen, beispielsweise Chinawochen oder Produkte die mit Thaicwürzen gewürzt werden. Durch die Anpassung an die vielen unterschiedlichen lokalen Begebenheiten kann Globalisierung also auch Vielfalt bedeuten, auch wenn sie ausschließlich auf einer Marketingstrategie des Unternehmens basiert. Des Weiteren zeigen diese Beispiele, dass Globalisierung auch eine Verknüpfung von lokalen Eigenheiten und Bedingungen (Robertson 1998: 207) bedeuten kann.

Ebenso wie Robertson betont auch Beck, dass „globale Lokalisierung“ eine zentrale Unternehmensstrategie großer Konzerne ist. „Auch gerade „global“ produzierende und ihre Produkte vermarktende Firmen müssen lokale Bindungen entwickeln- und zwar, indem erstens ihre Produktion auf lokalen Beinen entstehen und stehen und zweitens auch global vermarktbar Symbole aus den Rohstoffen lokaler Kulturen, die deswegen lebendig, eruptiv und disparat bleiben und gedeihen, ‚abgeschöpft‘ werden müssen. (...) ‚Lokalismus‘ lautet das Bekenntnis, die Unternehmensstrategie, die mit praktizierter Globalisierung an Bedeutung gewinnt“ (Beck 1997:86).

Im Zuge seiner Theorie der Glokalisierung gibt Robertson vor das Lokale nicht als Gegenstück zum Globalen zu konzipieren. Mit seinem Konzept der Glokalisierung möchte er viel mehr die Gegensätze und scharfen Trennlinien zwischen „global“ und „lokal“ oder „homogen“ und „heterogen“ aufheben.

Doch was bedeutet es homogenes und heterogenes zu vereinen? Die Verknüpfung dieser beiden Aspekte lässt sich folgendermaßen erklären: durch die Standardisierung einzelner Produkte sowie Massenproduktion am globalen Markt ist es notwendig geworden, Unterschiede zwischen den Produkten und so Vielfalt am

Produktmarkt zu schaffen um das Interesse des Konsumenten/der Konsumentin zu wecken und das Produkt letztlich zu verkaufen (vgl.Hepp 2006:158f).

Durch die Gleichzeitigkeit von Standardisierung und Differenzierung werden diese Aspekte vereint und spiegeln das Konzept der Glokalisierung wider oder wie Krossa beschreibt: „In diesem Ansatz steht eine relative Heterogenität im Mittelpunkt – und zwar nicht nur, wie in klassischen Modernisierungstheorien, als temporäres Phänomen im Sinne von Ungleichzeitigkeit, (...) sondern als Strukturcharakteristikum im Sinne von anhaltender und sich potentiell auch verstärkender Ungleichartigkeit“ (Krossa 2009: 159).

Für den/die Konsumenten/Konsumentin bedeutet Glokalisierung auf dieser Ebene nun, dass Produkte vielfältig und somit auch individueller werden und tragen dazu bei, das eigene Produkt von dem Produkt eines Anderen zu unterscheiden. Als Grundlage für diese Produktindividualisierung gelten kulturelle und regionale Unterschiede.

Des Weiteren gehen Thompson und Arsel davon aus, dass ein globaler Markt nicht zu einer eindimensionalen, kulturellen Homogenisierung führen muss, da die Konfrontation mit unterschiedlichen, fremden Produkten aus „unbekannten“ Kontexten einen Prozess anregt, in welchem der/die KonsumentIn sich das Produkt aneignet indem er/sie dieses eigensinnig interpretiert oder auch ablehnt (Thompson/Arsel 2004:631-642).

Neben der Glokalisierung betont auch der oft synonym verwendete Begriff der Hybridisierung eine voranschreitende Vielfalt durch die Prozesse der Globalisierung. Darunter versteht man den Prozess, bei dem sich kulturelle Formen durch Zeit und Raum bewegen und mit anderen kulturellen Formen und Settings interagieren, sich gegenseitig beeinflussen, neue Formen hervorbringen und kulturelle Settings verändern (Lull 2000: 242). Im Gegensatz zu der Glokalisierung, die vordergründig auf das Zusammenspiel von globalen und lokalen Strukturen abstellt, ist die Hybridisierung vorwiegend mit kulturellen Aspekten verknüpft und wird daher als Verbindung unterschiedlicher, nationaler Kulturen sowie deren Sitten und Bräuche verstanden.

Abschließend lässt sich also festhalten, dass Glokalisierung als ein Prozess gesehen werden kann, „(...) durch den sich Ideen und Praktiken über die Welt ausbreiten, indem sie sich lokalen oder partikularen Verhältnissen anpassen und dort, einen Platz finden“ (Robertson 2003:583). In diesem Sinne lässt sich ableiten, dass die Abgrenzung global versus lokal, homogen versus heterogen wegfällt und somit auch, „(...) alles Eindimensionale und Statische, mit dem (...) konventionelle Globalisierungstheorien ursprünglich gearbeitet haben (...)“ (Krossa 2009:164f) zu einem Prinzip verschmelzen.

2.3.3.1 Kritik an der Glokalisierung

Folgend werden drei Hauptkritikpunkte an Robertsons Konzept der Glokalisierung diskutiert, welche sich erstens auf die Defizite in der Definition und Entstehung von zentralen Begriffen des Konzepts beziehen und zweitens auf die strikte „lokal-global Dualität“, die einen „Aktion-Reaktion Kreislauf“ zur Folge haben kann. Dicht verwoben damit ist die im Rahmen der Glokalisierung beschriebene Theorie von Vielfalt, welche ebenfalls kritisch diskutiert wird. Abschließend wird, drittens, in den kritischen Ausführungen auch die Wechselwirkung zwischen global und lokal in Frage gestellt.

Zunächst betrifft die Kritik an Robertsons Glokalisierung die undifferenzierte Begriffsbestimmung und die daraus folgende unterschiedliche Auslegung des Begriffs „lokal“: *"The 'local', for example, can in different cases refer to areas of vastly different sizes. Even the 'global' may not mean 'worldwide' but, rather, a geographical scope extending beyond the 'continental'. Relevance can be established only in relation to particular empirical cases and the usage that arises from the practices of specific groups and institutions"* (Agnew 1997:100). Bei Robertsons Konzept von global und lokal ergibt sich also die Problematik wonach die Begriffe nicht klar gegeneinander abgegrenzt werden, sodass, wie schon erläutert wurde, fraglich bleibt wo lokal aufhört und global beginnt und umgekehrt. Der Umstand, dass Robertson die Begriffe stark miteinander vernetzt und eine wechselseitige Wirkung und darüber hinaus auch eine gegenseitige Beinhaltung der globalen und lokalen Aspekte beschreibt ohne zuvor die beiden Begriffe zu definieren, ergibt viel Spielraum zur Interpretation der Begriffe „lokal“ und „global“.

Neben der undifferenzierten Begriffsklärung wird Robertson außerdem vorgeworfen, sich im Rahmen der Glokalisierung unzureichend mit der Entstehung von Lokalem und Globalem, beziehungsweise mit den sozialen Prozessen, die Lokales oder Globales produzieren, auseinander zu setzen, sondern beide Prozesse als gegeben zu betrachten ohne zu hinterfragen wie sich diese sozial konstituieren. So kann beispielsweise, laut Agnew und Anderson, „Lokales“ durch soziale AkteurInnen produziert werden, die nationalen Communities ein Heimatgefühl unabhängig davon vermitteln können wo sich diese befinden. Des Weiteren können diese AkteurInnen auch nationale Communities produzieren, beziehungsweise festlegen was eine nationale Einheit ausmacht (vgl. Anderson 1991; Agnew 1997). Auch hier ist also ein Defizit in Robertsons Theorie der Glokalisierung sichtbar.

Des Weiteren ist die wiederkehrende Dualität von global und lokal, die zwar zu „glokal“ verschmilzt aber dennoch bestehen bleibt, ein wesentlicher Kritikpunkt, so heißt es: „Try as he will, Robertson cannot escape the pull of this global/local duality (...)“ (Thornton 2000:6). Thornton erläutert, dass Glokalisierung in dieser Form als eine Aktion-Reaktion Dialektik gesehen werden kann in der die Lokalisierung als Antwort auf die Globalisierung entsteht. Thornton führt dazu aus: “We have seen that he [Robertson, Anm. d. Verf.] allows for the ‘glocal’ construction of diversity, if only as a tourist attraction” (Robertson 1995:29). Thornton hinterfragt die Diversität welche laut Robertson durch lokale Einheiten produziert werden kann und sieht hier vielmehr einen Prozess, wonach sich die Diversität durch die Determination von lokalen Einheiten und Aspekten durch Globales entwickelt. Die vermeintlich lokale Touristenattraktion entsteht also aus einem (globalen) Bedürfnis von TouristInnen, lokale Eigenheiten zu sehen, oder wie Robertson es beschreibt, aufgrund von Nostalgie (Thornton 2000:6). Thornton erläutert damit zwei Kritikpunkte an Robertsons Theorie der Glokalisierung, die sich auch in Ritzers Kritik wiederfinden, eine erstens eingeschränkte Diversität, die sich zweitens aus einer dominanten Auswirkung von Globalem auf Lokales ergibt.

Letztlich beschäftigt sich auch George Ritzer mit der Glokalisierung und entwirft mit der „Grobalisierung“ einen konkurrierenden Ansatz zur Glokalisierung, indem er argumentiert, dass Robertsons Glokalisierung wesentliche Aspekte vernachlässige oder herunterspiele. Die „Grobalisierung“, welche sich aus den Worten „grow“ und „Globalisierung“ zusammensetzt, stellt damit den Aspekt des Wachstums und die

Verbreitung von Macht, Einfluss und Gewinn von Staaten, Organisationen und Konzernen auf der ganzen Welt, in den Vordergrund. Ritzer geht zwar davon aus, dass es innerhalb der Regionen und zwischen ihnen Unterschiede gibt, statt jedoch die Vielfalt unterschiedlicher globalisierter Regionen in den Mittelpunkt zu stellen, geht Ritzer von zunehmenden Ähnlichkeiten aus: *„Die Globalisierungstheorie achtet also insbesondere auf die wachsende Zahl der Ähnlichkeiten, die viele Regionen der Erde kennzeichnen“* (Ritzer 2006:244). Darüber hinaus besagt die Globalisierungstheorie, dass größere Strukturen und Kräfte die Fähigkeiten und Kreativität von Gruppen und Individuen unterdrücken. Einzelne Personen wären daher nicht fähig sich innerhalb dieses Prozesses zu orientieren oder Neuerungen hervorzubringen. Ein weiterer Punkt, der von Ritzer im Rahmen der Globalisierungstheorie angesprochen wird und in Widerspruch zur Globalisierungstheorie steht, ist die ausschließlich einseitig determinierte Wirkungsweise von Globalem auf Lokalem. *„Deshalb bestimmt nach dieser Vorstellung im Wesentlichen das Globale darüber, was bis zur lokalen Ebene durchsickert. (...) Aus Sicht der Globalisierung bestimmen globale Kräfte also tatsächlich weitgehend darüber, was Einzelne und Gruppen auf der ganzen Welt denken und tun“* (Ritzer 2006:245). Ritzer widerspricht letztlich also der Annahme Robertsons, dass sich Globales und Lokales gleichwertig und wechselseitig beeinflussen und beeinhalten.

2.4 Theoretische Ursprünge interpretativer Sozialforschung

In diesem Abschnitt werden zunächst die Entwicklung und Ursprünge des symbolischen Interaktionismus und in weiterer Folge des Sozialkonstruktivismus, welche grundlegend für ein qualitatives Methodenverständnis sind, erläutert.

Wie in späterer Folge noch umfassend beschrieben wird, orientiert sich diese Arbeit methodologisch an der qualitativen Sozialforschung wonach angenommen wird, dass kein direkter Zugang zur Realität besteht (vgl. Froschauer/Lueger 2002:90), da Menschen sich mittels ihrer Sinne, durch kognitive Verarbeitung und Erfahrung eine Wirklichkeit als Modell der Realität schaffen (vgl. Froschauer/Lueger 2009:25-26). Demnach erschließt sich dem/der Forscher/in nicht die Realität sondern die (re-)konstruierte Wirklichkeit, welche in Beobachtungen und Erzählungen verankert ist

(Lueger/Froschauer 2009:27). Theoretisch lässt sich dies durch den symbolischen Interaktionismus aber auch durch den Konstruktivismus untermauern welcher sich, als Weiterentwicklung der Ethnomethodologie, damit beschäftigt wie für Menschen Wirklichkeit entsteht (vgl. Richter 2002:112). Folgend werden diese beiden Theorien erläutert, der Aufbau des Überblicks über diese Theorien folgt dabei in Anlehnung an Richter (vgl. Richter 2002).

2.4.1 Der symbolische Interaktionismus

Der symbolische Interaktionismus beschäftigt sich damit wie Zeichen aufgrund von sozialer Interaktion Bedeutung bekommen und wie die Individuen beziehungsweise die Gesellschaft mit diesen Zeichen umgehen. So können beispielsweise für Mitglieder eines Kulturkreises Zeichen und Symbole eine Bedeutung haben, die sich einer außenstehenden Person erst durch Beobachtung der Interaktionen der Mitglieder des Kulturkreises erschließt, der Wissensinhalt des Kollektivs also folglich für die außenstehende Person zugänglich wird (vgl. Richter 2002:69-86).

George Herbert Mead (1863-1931) gilt als Klassiker des symbolischen Interaktionismus. Er geht davon aus, dass Menschen andere Menschen, beziehungsweise die Gesellschaft, durch „Perspektivenübernahme“ verstehen lernen, indem sie sich mit den „Anderen“ auseinandersetzen. Mead spricht dabei vom Prozess der Sozialisation (vgl. Mead:1995). In einer ersten Stufe übernimmt man dabei die Ansichten der „signifikanten Anderen“, wie etwa der Eltern oder FreundInnen, in einer zweiten Stufe stellt man fest, dass auch andere Personen ähnlich denken und übernimmt die Perspektive der „generalisierten/verallgemeinerten Anderen“ (vgl. Richter 2002:69-86). „Die organisierte Gesellschaft oder gesellschaftliche Gruppe, die dem Einzelnen seine einheitliche Identität gibt, kann „der (das) verallgemeinerte Andere“ genannt werden“ (Mead 1995:196). „In der Form des verallgemeinerten Anderen beeinflusst der gesellschaftliche Prozeß das Verhalten der ihn abwickelnden Individuen, das heißt, die Gemeinschaft übt die Kontrolle über das Verhalten ihrer einzelnen Mitglieder aus, denn in dieser Form tritt der gesellschaftliche Prozeß oder die Gemeinschaft als bestimmender Faktor in das Denken des Einzelnen ein“ (Mead:1995:198).

Mead meint dazu: "Wenn wir eine Identität erlangen, erlangen wir auch ein bestimmtes Verhalten, einen bestimmten gesellschaftlichen Prozeß, der die wechselseitige Beeinflussung verschiedener Individuen voraussetzt und gleichzeitig impliziert, daß die einzelnen Individuen irgendeiner kooperativen Tätigkeit nachgehen. In diesem Prozeß kann sich eine Identität entwickeln" (Mead 1995:208).

Dabei wird erlernt, dass sich nicht nur die unmittelbaren Bezugspersonen auf eine gewisse Art und Weise verhalten, sondern allgemeine Werte und Regeln von der Gesellschaft geteilt werden. Nonverbales Verhalten, wie beispielsweise Gesten, werden dabei als Medium symbolischer Interaktion gesehen. Zentral dabei ist jedoch, dass die Geste für die InteraktionspartnerInnen die gleiche Bedeutung hat, dabei spricht man von signifikanten Symbolen, aus denen auch die Sprache besteht (vgl. Mead 1995). Mead unterscheidet also zwei Ebenen sozialer Interaktion, einerseits die „Konversation von Gesten“, andererseits den Gebrauch „signifikanter Symbole“. Erstere findet statt wenn man direkt auf das Handeln einer anderen Person, gewissermaßen reflexartig, antwortet ohne diese zu interpretieren. Der Gebrauch „signifikanter Symbole“ beinhaltet hingegen die Interpretation der Handlung (vgl. Blumer 1973:87f).

Bezugnehmend auf den bereits angeführten Sozialisationsprozess führte Mead das Konzept von „play“ und „game“ ein. Wobei „play“ den freien, spielerischen Umgang eines Kindes mit seiner Umwelt bezeichnet. Im Laufe der Sozialisation lernt das Kind, dass seine Umwelt auch durch Regeln geleitet wird, der Umgang des Kindes mit beispielsweise seinen Bezugspersonen oder –gegenständen wird zunehmend durch die Regeln, die in der Bezugsgruppe oder Gesellschaft gültig sind, normiert, hier spricht Mead von „game“. Die Entwicklung des Selbst basiert dabei auf der Korrespondenz, so Mead, zwischen „play“ und „game“ (vgl. ebd.).

Weitere wichtige Kategorien die George Herbert Mead einführt sind die Kategorien des „I“ und „ME“, die als Elemente des Bewusstseins, kommunikativ handelnd miteinander verbunden sind. „I und ME diskutieren gleichsam die Handlung aus, die folgen soll“ (Richter 2002:73). Mit „I“ beschreibt Mead dabei die Reaktion auf die Haltungen Anderer, die man selbst einnimmt, während die Haltung der anderen, das organisierte „me“ bilden, auf welches das „I“ wiederum reagiert (Mead 1995:218). Diese Interaktion zwischen „I“ und „ME“ im Bewusstsein, also im Denken

beziehungsweise in der Reflexion kann als soziales Handeln bezeichnet werden (Richter 2002:74).

In späterer Folge werden die Ideen George Herbert Meads durch seinen Schüler Herbert Blumer weiterentwickelt und schließlich der Begriff des symbolischen Interaktionismus geprägt. Des Weiteren wurde die Idee des symbolischen Interaktionismus auch von Anselm Strauss aufgegriffen und für das Vorgehen in der qualitativen Sozialforschung herangezogen (vgl. grounded theory, Abschnitt 4.3.2.1).

2.4.1.1 Die drei Prämissen des symbolischen Interaktionismus

George Blumer (1900-1987) griff Meads Ideen auf und entwickelte sie unter dem Namen „symbolischer Interaktionismus“ weiter, indem er drei Prämissen des symbolischen Interaktionismus formuliert (vgl. Blumer 1973:81ff):

1. Menschen handeln Dingen gegenüber auf Grund der Bedeutung, die diese Dinge für sie haben:

Dies bedeutet, dass Dinge keine Bedeutung inne haben, sondern ihre Bedeutung durch Interaktionsprozesse konstituiert wird und die menschliche Handlung aufgrund dieser Bedeutung erfolgt. Unter dem Begriff „Ding“ werden dabei sowohl materielle Dinge wie Stühle und Tische, als auch Ideen, Weltanschauungen und Wissenschaftstheorien verstanden.

Besitzt ein Ding keine Bedeutung für den Menschen, kann diesem gegenüber auch nicht gehandelt werden. Die Bedeutung ist dabei auch nach sozialer und historischer Situation unterschiedlich und darüber hinaus an die gesellschaftliche Perspektive geknüpft, eine allgemein gültige Bedeutungszuschreibung ist daher nicht möglich. Dinge haben daher je nach Bevölkerungsgruppe, Zeitalter und sozialer Situation unterschiedliche Bedeutungen.

2. Diese Bedeutung entsteht in einem Interaktionsprozess:

Wie bereits kurz angeführt entsteht die Bedeutungszuschreibung von Dingen durch die Auseinandersetzung und Interpretation der Handelnden mit den Dingen. Die Bedeutungszuschreibung kann daher als soziales Konstrukt verstanden werden. Blumer erläutert dazu: „Die Bedeutung eines Dinges für eine Person ergibt sich aus der Art und Weise, in der andere Personen ihr gegenüber in bezug

auf diese Ding handeln. (...) Für den symbolischen Interaktionismus sind Bedeutungen daher soziale Produkte, sie sind Schöpfungen, die in den und durch die definierenden Aktivitäten miteinander interagierender Personen hervorgebracht werden“ (Blumer 1973:81f).

3. Die Bedeutung ist historisch wandelbar:

Die Bedeutung, die Dingen in Interaktionsprozessen von Menschen zugeschrieben wird, ist nicht festgelegt, sondern durch die historische Situation determiniert oder wie Blumer es formuliert: „Die dritte Prämisse besagt, dass diese Bedeutungen in einem interpretativen Prozess (...) gehandhabt und abgeändert werden“ (vgl. Blumer:1973:81). So wurden beispielsweise Dingen im Mittelalter andere Bedeutungen beigemessen als heute. Die Bedeutung von Dingen ist daher historisch wandelbar.

Für die Erforschung eines neuen Phänomens bedeutet dies, dass die forschende Person sich die Bedeutung erschließen muss, sie muss verstehen wie Dinge Bedeutungen in einer bestimmten Personengruppe oder innerhalb eines sozialen Gefüges erhalten. Dazu ist es notwendig, dass sich die forschende Person in das Feld begibt, in welchem sich Handlungen abspielen (vgl. Richter 2002). Dabei spielt die teilnehmende Beobachtung eine zentrale Rolle. Liegt das Erkenntnisinteresse nun also in der Erforschung von Unternehmensstrukturen und –prozessen ist es unabdinglich, als forschende Person in ein Unternehmen einzutauchen um Bedeutungszuschreibungen nachvollziehen zu können (vgl. Forschungsstrategie Kapitel 4.1).

Darüber hinaus kann die Wahl der offenen, qualitativen Vorgehensweise anhand des Konstruktivismus verdeutlicht werden.

2.4.2 Der konstruktivistische Ansatz und seine Ursprünge

Die Ursprünge des Konstruktivismus lassen sich bereits in den soziologischen Ansätzen des 19. Jahrhunderts finden. So findet sich bereits bei Karl Marx der Ansatz wonach Menschen ihre eigene Geschichte erschaffen und das gesellschaftliche Sein das Bewusstsein bestimmt (vgl. Knorr-Cetina 1989:87).

Emile Durkheim definierte den Begriff der „sozialen Tatsache“ wonach die Handlungen der Menschen sich nicht aus subjektiven Motiven ableiten, sondern aus gesellschaftlichen Vorgaben, Menschen treten ihrer Wirklichkeit also als „soziale Tatsache“ entgegen, nicht aber als eine von ihnen selbst geschaffene. Im Gegensatz dazu geht der Konstruktivismus davon aus, dass Menschen sich ihre Wirklichkeit, beziehungsweise das, was sie als wirklich ansehen, selbst erschaffen (vgl. Richter 2002:112ff).

Der Konstruktivismus kann als Weiterentwicklung der Ethnomethodologie bezeichnet werden, bei der ebenfalls die Entstehung von Wirklichkeit ein zentrales Thema ist. So geht die Ethnomethodologie davon aus, dass sich gesellschaftliche Wirklichkeit erst im alltäglichen, praktischen Handeln vollzieht, durch ständige Sinnzuschreibungen und Interpretationsleistungen entsteht dabei soziale Ordnung (vgl. Bergmann 2000:527).

Auch in der methodischen Vorgehensweise kann die konstruktivistische Idee weitergeführt werden. Wie die Überlegung zur Forschungsstrategie (vgl. Kapitel 4.1) dieser Arbeit zeigt, spielt beispielsweise Offenheit auch im Konstruktivismus eine zentrale Rolle. So wird im Konstruktivismus, ebenso wie bei der Vorgehensweise der qualitativen Sozialforschung, verlangt sich dem Forschungsgegenstand nicht bereits mit einer vorgefassten Theorie zu nähern (vgl. Richter 2002:118).

Der Konstruktivismus entwickelt sich in drei Formen weiter, den empirischen Konstruktivismus, den kognitionstheoretischen- und den Sozialkonstruktivismus (vgl. ebd:112), wobei letzterer hier beispielhaft angeführt werden soll.

2.4.2.1 Der Sozialkonstruktivismus

Laut Berger und Luckmann, die den Sozialkonstruktivismus maßgeblich charakterisiert haben (vgl. Berger/Luckmann 2012), entsteht soziale Ordnung durch folgende vier Prozesse (Aufbau vgl. Richter 2002:113):

Institutionalisierung

Der Mensch ist ein „offenes Wesen“, seine Handlungen werden durch Institutionalisierungsprozesse wie etwa soziale Rollen, Habitualisierungen oder Routinisierungen bestimmt, die auch zur Folge haben, dass der Mensch diesen

Handlungsmustern folgt ohne stetig Entscheidungen über seine Handlungen treffen zu müssen.

Objektivierung

„Nur so, als objektive Welt, können die sozialen Gebilde an eine neue Generation weitergegeben werden“ (Berger/Luckmann 1969:63). Die Sprache hilft Menschen individuelle Erfahrungen zu typisieren und an die nächsten Generationen weiterzugeben. Dinge, die immer wieder erzählt werden, werden so schließlich in den eigenen Wissensbestand übernommen. Er wird also „(...) im Lauf der Sozialisation als objektive Wahrheit gelernt und damit als subjektive Wirklichkeit internalisiert“ (Berger/Luckmann 1969:71).

Legitimationsprozesse

„Das Gebäude unserer Legitimationen ruht auf der Sprache (...)“ (vgl. Berger/Luckmann 2012:69). Diese Legitimationsprozesse festigen das Wissen von Generation zu Generation, indem sie es erklären und rechtfertigen. Legitimation produziert (...) „eine neue Sinnhaftigkeit, die dazu dient, Bedeutungen, die ungleichartigen Institutionen schon anhaften, zu Sinnhaftigkeit zu integrieren“ (Berger/Luckmann 1969:99).

Legitimation zweiter Ordnung

Hierbei werden die Prozesse der Institutionalisierung, der Objektivierung und der Legitimation in Theorien gegossen.

Berger und Luckmann zeigen damit also auf, dass soziale Wirklichkeit gesellschaftlich „gemacht ist“ und nicht etwa „gegeben ist“. Das bedeutet, dass soziale Ordnung aus kollektiver Produktion der Menschen be- und entsteht und daher nicht einfach Bestandteil der Natur der Dinge ist. Soziale Wirklichkeit ist demnach selbst sozial, sie wird durch das Kollektiv in den beschriebenen vier Prozessen erzeugt und tritt dem Kollektiv gleichsam als objektiv erfahrbare Ordnung entgegen (vgl. Knorr-Cetina 1989:87). Der (Sozial-)konstruktivismus zeigt dabei

ebenso wie der symbolische Interaktionismus, dass man die Wirklichkeit eines Phänomens nur dann erfahren kann, wenn man sich in das Forschungsfeld des interessierenden Phänomens begibt um nachvollziehen zu können wie Wirklichkeit in diesem Feld konstituiert wird.

Beide Ansätze zeigen also, dass soziale Wirklichkeit der forschenden Person per se nicht zugänglich ist, sondern von den Menschen selbst geformt wird. Eine offene Haltung den AkteurlInnen im Feld gegenüber aber auch dem zu beforschenden Phänomen, wie es etwa bei der qualitativen Sozialforschung der Fall ist, sind daher maßgeblich um Zutritt zu dem Forschungsfeld und seiner konstruierten Wirklichkeit zu erhalten und so neue Erkenntnisse generieren zu können.

2.5 Zusammenfassung

Abschließend können folgende zentrale Aspekte zusammengefasst werden, Organisationen weisen bestimmte Merkmale auf die miteinander in Beziehung stehen, oftmals wird dabei jedoch die Organisationsumwelt außer Acht gelassen. Im Rahmen dieser Arbeit hingegen werden Organisationen als offene Systeme verstanden, die mit ihrer Umwelt interagieren. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass die Organisation-Umweltbeziehung wechselseitig stattfindet und geprägt ist (vgl. Abschnitt 2.1.2). Organisations-Umweltbeziehungen sind außerdem vielfältig und werden durch unterschiedliche Aspekte, wie etwa rechtliche Rahmenbedingungen, kulturelles Werteverständnis der Organisation oder bestimmte Organisationsziele, beeinflusst beziehungsweise determiniert (vgl. ebd.). Des Weiteren wurde eine klare Abgrenzung des Organisationsbegriffes von dem Institutionsbegriff vorgenommen, wobei Institutionen als formales Regel-set oder aber auch informelle Vereinbarungen gesehen werden, auf deren Basis Organisationen agieren (vgl. Abschnitt 2.1.2).

Darüber hinaus wurde in diesem Kapitel ein Einblick in ausgewählte Organisationstheorien und –modelle vermittelt. So spiegelt die klassische Organisationstheorie nach Max Weber ein technisiertes Bild einer Organisation wider, deren Idealstruktur geprägt ist durch Effizienz, Vorhersagbarkeit und Hierarchien. VertreterInnen dieses Ansatzes befassen sich daher mit der

Optimierung der Organisationsstrukturen, die Effizienz zum Ziel haben. Die Organisationstheorien, welche den klassischen Ansätzen zuordenbar sind, spiegeln darüber hinaus Organisationen als rationale Systeme wider. Hier wurde die Rationalisierungstheorie nach Weber vorgestellt, in welcher die Organisationziele und ein relativ hoher Grad an Formalisierung innerhalb der Organisationen zentral sind, dabei soll die Erreichung von Organisationszielen mit Hilfe rationaler Mittel vollzogen werden. Der neoinstitutionalistische Ansatz hingegen und somit auch der institutionelle Isomorphismus werden den offenen Systemen zugerechnet, die sich von der starken innerorganisatorischen Sicht weg zu einer „Umwelt-orientierung“ bewegen und in einer Austauschbeziehung zu dieser Umwelt stehen. Ein wesentlicher Aspekt, der innerhalb des institutionellen Isomorphismus angesprochen wird, ist die Homogenisierungsidee, die zwischen den Organisationen zu einer Strukturangleichung führt, dieser Gedanke wird erneut im Rahmen der Globalisierungstheorien aufgegriffen. Hier musste zunächst der Globalisierungsbegriff konkretisiert werden, indem festgehalten wurde, dass es nicht „die eine Globalisierung“ gibt, sondern eine Reihe von Globalisierungen, die auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. So umfasst Globalisierung nicht nur die Bereiche Wirtschaft, Politik, Kulturen und Umwelt, sondern auch die Intensivierung weltweiter, sozialer Beziehungen die gleichzeitig auf der Ebene des Individuums, der Organisationen und der Gesellschaft ablaufen. Wobei im Rahmen dieser Arbeit die Mesoebene, also die Unternehmensebene fokussiert wird. Darüber hinaus werden die Globalisierungsprozesse hier vor allem mit dem Beziehungspaar „lokal-global“ sowie „homogen-heterogen“ verknüpft, wie sich in der Gegenüberstellung der McDonaldisierung und Glokalisierung zeigt. So erhält man in George Ritzers Ansatz der McDonaldisierung zum einen einen umfassenden Einblick dazu, wie Globalisierung zu ausgeprägten Homogenisierungstendenzen beim Individuum, in Organisationen und schließlich in der gesamten Gesellschaft führt, während Roland Robertson davor warnt die Globalisierung lediglich mit Homogenisierung gleich zu stellen. Robertson sieht in der Globalisierung vor allem vielfältige, weltumspannende Prozesse, die Vielfalt erzeugen und beispielsweise auf der Mesoebene zu einer Individualisierung statt einer Vereinheitlichung von Produkten führt. Darüber hinaus unterscheiden sich die beiden Ansätze wesentlich in ihrer Beschreibung der „global-lokal“ Beziehung. Ritzer geht in seiner Theorie der McDonaldisierung davon aus, dass sich lokale Märkte immer an globalen Märkten orientieren, was wiederum zu

Homogenisierungstendenzen der Organisationen führt. Die Abhängigkeit, so Ritzer, ist hier einseitig geprägt indem lokale Märkte immer abhängig von globalen Märkten seien. Ritzer betont hierbei, dass vor allem Organisationen die nach den Prinzipien der McDonaldisierung, Effizienz zu maximieren versuchen, Berechenbarkeit, sowie Vorhersagbarkeit und Kontrolle anstreben, als Ergebnis bürokratische Strukturen erzeugen, die in die gesamte Welt hinausgetragen werden und schließlich zu Routinisierung und Standardisierung führen.

Robertson hingegen hat eine vielschichtigere Vorstellung von der „global-lokal Wirkung“ indem er einerseits betont, dass es sich hier nicht um eine einseitige Abhängigkeit handle, sondern vielmehr um eine wechselseitige Abhängigkeit der beiden Komponenten. Robertson betont, vorwiegend auf kultureller Ebene, eine wachsende Vielfalt, indem durch Globalisierung verschiedene kulturelle Formen sichtbar werden und zum Teil auch miteinander verschmelzen und neue kulturelle Formen bedingen.

Schließlich ist Robertson bemüht die Grenzziehung zwischen den Begriffen „lokal“ und „global“ aufzuheben, indem er sie mit dem Begriff „glo–kal“ vereint, im Gegensatz zu Ritzer, welcher im Rahmen seiner McDonaldisierungstheorie die Dualität von global und lokal stark hervorhebt. Laut Robertson hingegen beinhaltet Globales immer auch Lokales, beides ist also nicht als komplementär zu betrachten, sondern als ein gemeinsamer Prozess.

In Abschnitt 2.4 wurde der theoretische Grundstein zum besseren Verständnis der methodologischen Positionierung des Forschungsvorhabens (vgl. Abschnitt 4.1) gelegt. Die Darstellung des symbolischen Interaktionismus und Konstruktivismus erläutert, dass die forschende Person per se keinen Zugang zur Wirklichkeit des Forschungsfeldes hat. Sie muss sich daher immer in das Forschungsfeld begeben um einen Zugang zu dem zu beforschenden Phänomen durch die vom Forschungsfeld, durch die handelnden AkteurInnen, rekonstruierte Wirklichkeit zu erhalten. Wobei hier das Verstehen von Bedeutungen, denen Dingen durch Handelnden im Forschungsfeld gegeben werden, zentral ist und daher das verstehende Nachvollziehen eine wichtige Rolle spielt. Unmittelbar aufbauend auf diesem theoretischen Grundverständnis interpretativer Sozialforschung schließen Forschungsstrategie sowie der Forschungsprozess an (vgl. Kapitel 4).

3 Untersuchte Betriebe – ein Überblick

Dieses Kapitel gibt zunächst Aufschluss über die Kriterien für die Auswahl der untersuchten Betriebe. Des Weiteren erfolgt eine kurze Charakterisierung der Unternehmen. Im Abschnitt 3.2 werden die untersuchten Betriebe schließlich vorgestellt.

3.1 Wahl der untersuchten Betriebe

Bei der Auswahl der Unternehmen wurden Unternehmen ausgewählt die folgende Kriterien erfüllen:

- (1) Österreichische Unternehmen, deren Hauptstandort in Österreich liegt bei überwiegend regionaler Produktion.
- (2) Unternehmen, die eine starke Werteorientierung aufweisen, welche in den Unternehmensstrukturen verankert ist.
- (3) Unternehmen, die langjährig bestehen und sich am Markt etablieren konnten.

Bei den ausgewählten Unternehmen handelt es sich einerseits um eine Kräuterhandels GmbH und andererseits um eine Schuhwerkstätten GmbH. Die Unternehmen sind in einem Gebiet angesiedelt das als „peripherer ländlicher Raum“ bezeichnet wird (vgl.Dax 2010:1-4), da es durch seine periphere Lage geprägt ist. Gebiete die als „peripherer ländlicher Raum“ bezeichnet werden, kämpfen mit mehreren sozio-ökonomischen Benachteiligungen. Hervorzuheben ist dabei die Lage, zu der über viele Jahrzehnte geschlossenen Grenze zu den östlichen und nördlichen Nachbarländern. Als Konsequenz konnten diese Gebiete nur eine geringe Wirtschaftskraft entwickeln. Diese Gebiete sind stark geprägt durch Abwanderung,

Arbeitsplatzverlust und den Rückgang von Dienstleistungen. Eine Chance für Unternehmen in diesen Regionen (vgl. Lee 2009) besteht in der Nutzung dieser Regionalität als Nische.

In beiden Unternehmen zeigt sich eine starke Werteorientierung (siehe Abschnitt 3.2.3), die je nach Unternehmen eine stärkere Ausrichtung auf soziale beziehungsweise ökologische Nachhaltigkeit aufweist. Diese Werte sind Teil der Identität der Betriebe. Diese Werteorientierung spiegelt sich in der Produktionsweise (zB.: biologische Bewirtschaftung von Flächen), den Produkten selbst, aber auch im Unternehmen und seinen MitarbeiterInnen wider (Verwendung von Alternativenergie, gratis Mittagessen für MitarbeiterInnen, gratis Obst und Eier für MitarbeiterInnen um regionale LandwirtInnen zu fördern, faire Entlohnung für LandwirtInnen) aber auch in Projekten die die Unternehmen verwirklicht haben, wie beispielsweise Sozialprojekte in Afrika oder Arbeitskooperationen mit fairen, biologisch kontrollierten Projekten in Indien.

Beide Unternehmen sind in Bereichen tätig die als Nische zu bezeichnen sind. Nische bedeutet in diesem Fall, dass Produkte oder spezialisierte Produkte angeboten werden, für die es noch kein oder kein befriedigendes Angebot gibt. Die angebotenen Nischenprodukte zeichnen sich durch hohe Spezialisierung aus, beispielsweise hinsichtlich der Werkstoffe oder des Produktionsprozesses, also im Fall der untersuchten Unternehmen durch qualitativ hochwertige Produkte, die je nach Unternehmen biologisch erzeugt und weitgehend regional produziert und verarbeitet werden. Des Weiteren weisen die beforschten Unternehmen folgende Merkmale auf, die ebenfalls bei Nischenunternehmen zu finden sind (vgl. Nickel 2005).

Individualisierung

Beide Unternehmen legen Wert auf die Individualisierung ihrer Produkte und Kundenkontakte. So hat der/die Kunde/in beim Schuhunternehmen die Möglichkeit Schuhe in individuellen Designs, Breiten und Größen anfertigen zu lassen oder auch individuelle Abnützerserscheinungen der Schuhe reparieren zu lassen, während die Produkte der Kräuterhandels GmbH mit Geschichten verknüpft und so individualisiert werden. Durch die Verknüpfung der Produkte mit Geschichten sowie deren Herstellung per Hand wird den KonsumentInnen das Gefühl von

„individualisierten“ Produkten vermittelt. Dabei spielt auch der regionale Bezug, der in den Produkten beider Unternehmen verankert ist, zum Teil sogar im Markennamen selbst, eine zentrale Rolle. Des Weiteren haben KundInnen in beiden Unternehmen die Möglichkeit, v.A. bei speziellen Unternehmensveranstaltungen, mit dem Unternehmensleiter persönlich in Kontakt zu treten.

Spezialisierung

Einen wichtigen Aspekt in der Spezialisierung beider Unternehmen spielt die Region, im Speziellen die regionale Erzeugung. Hierbei wirkt die Region einerseits identitätsstiftend und zielt somit zunächst auf eine bestimmte KundInnengruppe ab, andererseits werden die Produkte durch den Aspekt der „Regionalisierung“ mit bestimmten Attributen verknüpft wie beispielsweise Fleiß, Ehrlichkeit, Handarbeit, Robustheit und Qualität. Andererseits ist die Spezialisierung anhand der Produkte selbst erkennbar. So ist ein Unternehmen überwiegend in der Bio-kräuter- und Gewürzbranche tätig während das andere sich auf qualitativ hochwertige Schuhe konzentriert, welches sich der Erhaltung gesunder Füße verschrieben hat.

Konzentration

Beide Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kompetenzen und spezielle Leistungen, wie beispielsweise Handarbeit, Erzeugung von Bioprodukten aber auch der Erzeugung hoher Qualität.

3.2 Beschreibung der untersuchten Betriebe

3.2.1 SONNENTOR Kräuterhandels GmbH

Das Unternehmen SONNENTOR ist eine österreichische Kräuterhandels GmbH und wurde 1988 von Johannes Gutmann gegründet. Das Unternehmen hat es sich zum Ziel gesetzt seine Produkte vorwiegend regional in biologisch nachhaltigen Landwirtschaften zu produzieren. Zu diesem Zeitpunkt besteht in Österreich kein Unternehmen, das in dem Bereich des biologischen Kräuterhandels tätig ist, da die Kräuter überwiegend aus dem Ausland kommen.

Der Geschäftsführer erkennt einerseits, dass er in seinem regionalen Umfeld qualitativ hochwertigere Ware anbauen kann als zu dieser Zeit aus dem Ausland geliefert werden kann, andererseits erkennt er, dass er regionale Ressourcen, wie etwa gut entwickelte landwirtschaftliche Strukturen, zu seinem Vorteil nutzen kann.

Die Motive für die Unternehmensgründung liegen zum einen in dem persönlichen Wunsch des Unternehmensgründers, sich selbstständig zu machen, einen Arbeitsplatz nach eigenen Vorstellungen zu kreieren indem persönliche Ideale und Werte in das Unternehmen und seine Produktion einfließen und andererseits ist es dem Unternehmensgründer ein Anliegen die regionalen Strukturen zu erhalten und zu verbessern indem Arbeitsplätze vor Ort geschaffen werden (vgl. Abschnitt 3.2.3).

Zweiundzwanzig Jahre später hat sich das Unternehmen zu einem erfolgreichen Bio-unternehmen und Bio-pionier in seinem Bereich entwickeln können. SONNENTOR beschäftigt (zum Zeitpunkt der Forschungsdurchführung) 135 MitarbeiterInnen aus der Region die im Unternehmen arbeiten, 60 MitarbeiterInnen die aus Tschechien zuarbeiten und mehr als 150 österreichische LandwirtInnen die für das Unternehmen die Produkte anbauen und liefern. SONNENTOR exportiert seine Produkte in 45 Länder weltweit und verwirklicht Anbauprojekte außerhalb Österreichs. Es installierte neben Geschäften in Österreich, Deutschland und Tokio ein Franchise-System. Das Produktsortiment des Unternehmens hat sich über Kräuterprodukte hinaus entwickelt, mittlerweile spielen auch Gewürze eine wichtige Rolle in der Produktlinie.

3.2.2 Waldviertler Werkstätten GmbH

Die Waldviertler Werkstätten GmbH ist ein Zusammenschluss aus der Waldviertler Schuhwerkstatt und dem Vertriebspartner GEA. Vor der Übernahme der Schuhwerkstätte war Heinrich Staudinger bereits Inhaber zweier „GEA-Schuhgeschäfte“ und vertrieb bereits Schuhe der Waldviertler Werkstätte. 1994 übernimmt Staudinger schließlich die Schuhfabrik, welche aus einem Selbstverwaltungsprojekt aufgrund hoher regionaler Arbeitslosigkeit entstanden ist, und versucht diese aufzubauen beziehungsweise zu erhalten. Zu diesem Zeitpunkt hat in der Region die letzte Schuhfabrik zugesperrt. Die Zielsetzung der Geschäftsführung, das Unternehmen in der Region weiter zu erhalten und den MitarbeiterInnen ein „gutes Leben zu ermöglichen“ ist einerseits durch die starke

Werteorientierung der Geschäftsführung und in Folge auch durch das spezielle Kooperationsmodell zwischen Vertrieb (GEA) und Produktion (Waldviertler Schuhwerkstatt) und einem harten Sparkurs, in dem vieles (wie etwa die Werbung für die Produkte des Unternehmens) selbstständig gemacht wird, möglich.

Durch die Verknüpfung von Regionalität, Qualität und Individualität gelingt es dem Unternehmen sich einen Nischenplatz am heimischen Markt zu sichern. Werte spielen im Unternehmen eine zentrale Rolle und prägen die Strukturen des Unternehmens nachhaltig.

Das Unternehmen mit dem Geschäftsführer Heinrich Staudinger besteht nun seit rund fünfundzwanzig Jahren, durch den Vertriebspartner konnten die Produkte des Unternehmens, welche seit der Gründung erweitert wurden, in 22 Filialen österreichweit verkauft werden, darüber hinaus existieren 11 Filialen in Deutschland und eine Filiale in der Schweiz. Die Produktion erfolgt heute nach wie vor zum Großteil in Österreich, das Unternehmen besitzt jedoch auch Produktionsstätten im angrenzenden Ausland.

3.2.3 Unternehmenswerte als zentrale Elemente der Unternehmen

Die Unternehmensstrukturen beider vorgestellter Unternehmen sind stark geprägt durch die Werte und Ideale der Geschäftsführer (siehe Abschnitt 5.1.5.1, strukturelle Hohlräume sowie Abschnitt 5.1.5.2 heterogene Ausprägungen) und spiegeln sich in ihren Produktangeboten, entwickelten und partizipierten Projekten und Konzepten, KooperationspartnerInnen und zum Teil auch in der Kundschaft des Unternehmens wider.

Regionale Strukturen pflegen

Die Unternehmen schätzen regionale Ressourcen und Strukturen und leben von diesen. Die Identität und das Marketing der Unternehmen sind stark an die Region gebunden, wie sich beispielsweise in dem Produktnamen der Waldviertler Werkstätten zeigt, welcher eng mit der Region verknüpft ist.

So spielen Abbildungen von Landschafts- und Naturausschnitten, die für die Region typisch sind und daher mit ihr in Verbindung gebracht werden können in den von den Unternehmen produzierten Artefakten eine zentrale Rolle. Gemeinsam mit den

Abbildungen von LandwirtInnen beziehungsweise MitarbeiterInnen des Unternehmens während eines Arbeitsprozesses oder mit Produkten die typisch für die Region sind, werden so eine intakte und unberührte Natur, landwirtschaftliche Strukturen und Traditionen, sowie damit verknüpftes bäuerliches Wissen oder aber auch regional erzeugte Qualität vermittelt.

Die Beibehaltung von Handarbeit, die Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region und das Nutzen der lokalen Ressourcen, sollen regionale wie landwirtschaftliche Strukturen und Traditionen aufrecht erhalten und der Aufgabe von Landwirtschaften sowie der Landflucht und Arbeitslosigkeit entgegenwirken. Dabei spielt bei SONNENTOR die Förderung von und gezielte Nachfrage nach regionalen Bio-LandwirtInnen und ihrem Know-how eine zentrale Rolle, während das Unternehmen der Waldviertler Werkstätten gezielt Lehrlinge aus der Region ausbildet und Menschen, die aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage der Region arbeitslos sind, Arbeitsplätze anbieten kann. Darüber hinaus liegen die Hauptstandorte der Unternehmen in der Region. Personen aus der Region und umliegenden Regionen haben dadurch die Möglichkeit ohne lange Anfahrtszeiten oder gar Wegzug aus der Heimatregion ein Arbeitsverhältnis einzugehen.

Durch die Schaffung des/der freien DienstnehmerIn im Unternehmen SONNENTOR ist es für MitarbeiterInnen mit familiären Betreuungspflichten sogar möglich von zu Hause aus am Arbeitsleben zu partizipieren.

Beide Unternehmen vermitteln, dass sie regionale Verantwortung ernst nehmen und tragen durch diverse Projekte, aber auch durch stetiges Wachstum dazu bei, dass regionale Strukturen belebt werden.

Biologisch- nachhaltiges produzieren von hochwertigen Produkten

Dies bedeutet einerseits, dass die biologisch nachhaltige Bewirtschaftung, Produktion sowie Aufbereitung und Verpackung des Produktes und die Qualität des Produktes höchste Priorität haben. Diese Aspekte spiegeln sich außerdem in der ressourcen schonenden Produktion sowie in der Verwendung von Alternativenergie wider, aber auch darin möglichst keine Abfälle zu produzieren beziehungsweise wiederverwendbare oder recyclebare (Verpackungs)materialien und Artefakte für Werbezwecke zu produzieren. Produkte die in Qualität und Intensität variieren

werden in anderen Produktlinien verarbeitet, oder je nach Unternehmen auch mit Hinweis auf diesen Aspekt verbilligt verkauft. Die natürlichen Abweichungen werden aber auch als Einzigartigkeit der Natur gesehen und sollen darüber hinaus im Marketing auf die Sehnsüchte der KonsumentInnen abzielen einzigartig zu sein und betonen den „Individualitätsaspekt“ des Unternehmens.

Andererseits bedeutet Nachhaltigkeit auch Arbeit fair zu entlohnen, damit beispielsweise LandwirtInnen langfristig in die Qualität ihrer Produkte investieren können oder aber auch soziale Verantwortung gegenüber den eigenen MitarbeiterInnen zu demonstrieren.

Familiäre Strukturen

Familie und Gemeinschaft sind wichtige Werte für die Unternehmen. Die MitarbeiterInnen werden als eine Familie (zum Beispiel „SONNENTOR-familie“) angesehen die eine gemeinsame Philosophie leben. Familiäre Strukturen spiegeln sich nicht nur zum Teil im Unternehmensgebäude und den Büros der Angestellten wider, wie etwa bei SONNENTOR, welche vormals Teil des privaten Wohnhauses des Geschäftsführers waren, sondern familiäre Strukturen sind auch in den informellen Gesprächsstrukturen und, trotz hierarchischer Strukturen, in gleichberechtigten Unternehmensstrukturen identifizierbar. So können sich in der Schuhwerkstatt alle MitarbeiterInnen in den Entwicklungsprozess der Schuhe einbringen aber auch bei Problemen das direkte Gespräch mit der Geschäftsführung suchen. Darüber hinaus sind familiäre und gemeinschaftliche Strukturen des Unternehmens auch in den Artefakten des Unternehmens wahrnehmbar, die für Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. So findet sich bei SONNENTOR die Verwendung des Familienbegriffes in den vom Unternehmen produzierten Materialien wieder, wie etwa im Schriftzug: „unsere SONNENTOR-familie“, aber auch in der Inszenierung des Unternehmens als Familie.

Neue MitarbeiterInnen werden nicht nur entsprechend ihres Know-hows und ihrer Fähigkeiten sondern auch dahingehend ausgesucht, wie sie in das Unternehmen beziehungsweise die Abteilung passen. Gemeinschaft, Kooperation und Vertrauen sind vor allem in der Phase der Unternehmensgründung wichtig für das Unternehmen (siehe Kapitel 5.1.2 Pionierphase). Durch das Kreieren des freien Arbeitnehmers/der freien Arbeitnehmerin haben vor allem Frauen die Pflege-

und/oder Betreuungsverpflichtungen wahrnehmen die Chance diese Verpflichtungen mit Heimarbeit zu kombinieren und können so trotz beruflicher Tätigkeit der Familie einen wichtigen Stellenwert einräumen.

Transparenz/Offenheit

Der Kunde/die Kundin soll wissen woher das Produkt kommt beziehungsweise aus welchen Materialien/Zutaten es besteht. Darüber hinaus gibt SONNENTOR, im Rahmen seiner Öffentlichkeitsarbeit, durch die Abbildung und persönliche Vorstellung seiner LandwirtInnen und ihrer Produkte, dem/der Konsumenten/In das Gefühl zu wissen, wer die Lebensmittel anbaut und dass SONNENTOR einen guten Einblick und somit auch Kontrolle über die Anbauweise der verkauften Produkte hat. Die Waldviertler Werkstätten GmbH bindet ebenfalls ihre MitarbeiterInnen in die Öffentlichkeitsarbeit ein, sodass auch hier der/dem Kunden/Kundin Nähe vermittelt wird. Darüber hinaus spielt Offenheit im Unternehmen eine große Rolle, sowohl zwischen MitarbeiterInnen, aber auch gegenüber der Kundschaft.

Beide Unternehmen bieten Betriebsführungen für KonsumentInnen an. Auch die Möglichkeit für potentielle KundInnen, zu den LandwirtInnen auf den Hof zu fahren um den Ursprung der Produkte nachverfolgen zu können, ist bei SONNENTOR gegeben. Ein standardisiertes, selbst entwickeltes Qualitätsmanagement soll außerdem die Transparenz der Produktionsverfahren, sowie verwendeter Rohprodukte/Materialien, innerhalb des Unternehmens und nach Außen gewährleisten.

Kooperation

Dieser Wert ist vor allem ein Teil der Unternehmensphilosophie der Waldviertler Werkstätten und spiegelt sich einerseits in den Unternehmensstrukturen durch den Zusammenschluss von Vertrieb und Produktion wider, zeigt sich aber auch in der Kooperation mit Projekten und Unternehmen im In- und Ausland. Die Kooperation als Wert spielt vor allem in den Unternehmen in der Gründungsphase eine zentrale Rolle, wie sich sowohl in der stark kooperativ geprägten Zusammenarbeit der LandwirtInnen von SONNENTOR zeigt (vgl. Abschnitt 5.1.2). Darüber hinaus zeigt sich Kooperation auch in der Abteilungs-übergreifenden Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen, die vor allem stattfindet sobald Abteilungen unterschiedlich stark

ausgelastet sind, so unterstützen weniger stark ausgelastete Abteilungen jene, die von einem dichten Auftragsvolumen betroffen sind.

4 Der Forschungsprozess

Dieses Kapitel gibt Aufschluss über das Forschungsdesign, welches entlang des, dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsprozesses (vgl. Lueger/Froschauer 2009:76), dargestellt wird. Dabei wird zunächst in Kapitel 4.1 die Forschungsstrategie vorgestellt. Die Abschnitte 4.2.1 bis 4.2.4 zeigen schließlich die einzelnen Phasen des Forschungsprozesses auf. Die ausgewählten Techniken der Datenanalyse und –erhebung, welche im Rahmen des zyklischen Forschungsprozesses zur Anwendung kamen, werden schließlich in den Abschnitten 4.3 und 4.4 beschrieben.

4.1 Die Forschungsstrategie

Zu Beginn eines sozialwissenschaftlichen Forschungsvorhabens steht jede forschende Person vor der Entscheidung, quantitativ oder qualitativ zu forschen. Aufgrund des Forschungsinteresses, wurde die Forschungsmethode einerseits gewählt um den Aspekt der Prozesshaftigkeit im Unternehmen gerecht werden und so Veränderungsprozesse erfassen zu können und andererseits um die Struktur eines Unternehmens verstehen und deuten zu können. Die qualitative Sozialforschung ist eine ganzheitliche Forschungsmethode und zielt darauf ab die Bedeutung von Phänomenen zu rekonstruieren und dadurch zu verstehen. Sie ist verwurzelt im symbolischen Interaktionismus (siehe Abschnitt 2.4), der einerseits davon ausgeht dass Menschen „Dingen“ gegenüber auf Grundlage der Bedeutung die diese „Dinge“ für sie haben handeln, andererseits die Bedeutung solcher „Dinge“ aus der sozialen Interaktion entsteht, die Menschen mit anderen Menschen eingehen und diese Bedeutung(en) in einem interpretativen Prozess gehandhabt und abgeändert werden (vgl. Blumer 1973:81). Qualitative Sozialforschung geht also davon aus, dass soziale Wirklichkeit durch Interaktion, Interpretation und Bedeutungszuweisung konstruiert und re-konstruiert wird. Auf dieser Theorie

aufbauend kann soziale Wirklichkeit nicht außerhalb dieser Konstruktions- und Rekonstruktionsleistungen, die auf menschlichen Interaktionsprozessen basieren, existieren. Soziale Wirklichkeit besitzt demnach einen Prozesscharakter, da sie sich aus einem laufenden dialogischen Interaktionsprozess konstituiert.

Da qualitative Sozialforschung also nicht nur geeignet ist um Prozesshaftigkeit im Unternehmen zu erforschen sondern auch kulturelle und soziale Aspekte zu identifizieren, wurde sie, entsprechend des Forschungsinteresses, als Forschungsmethode für dieses Forschungsvorhaben eingesetzt.

Die drei Grundfragen der empirischen Sozialforschung sollen dabei die Wahl der entsprechenden Forschungsstrategie verdeutlichen (vgl. Froschauer/Lueger 2002: 90-92/ Froschauer/Lueger 2008: 202ff):

1) Was soll erfasst werden?

Hierbei steht zunächst die konstruktivistische Annahme im Vordergrund, wonach der forschenden Person der Zugang zur Realität verschlossen bleibt und sich ihr lediglich die (Re-) Konstruktion der Wirklichkeit (vgl. Abschnitt 2.4) erschließen kann. Im Rahmen dieser Arbeit bezieht sich das Erkenntnisinteresse auf Unternehmensstrukturen, Arbeitsprozesse und die Unternehmensentwicklung in Unternehmen die bewusst eine sozial- und ökologisch nachhaltige Unternehmensphilosophie vertreten. Dies bedeutet, dass im Rahmen der Forschung die interne Logik des Unternehmens und seine Entwicklungsdynamik erfasst werden sollen. Eine zentrale Überlegung bei der Gestaltung des Forschungsdesigns war es, die Konstruktion und Rekonstruktion der Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse durch ihre Mitglieder zu identifizieren und nachvollziehen zu können.

Das menschliche Ausdrucksvermögen, welches sich in Erzeugnissen menschlicher Tätigkeiten wie etwa in Artefakten, in Zeichen oder vokalen Zeichen, wie etwa Sprache, ausdrückt (vgl. Berger/Luckmann 2012:38ff), diene der Forscherin dabei als wesentlicher Zugang zur konstruierten Wirklichkeit des Forschungsfeldes.

Kommunikative Prozesse bieten daher einen möglichen Zugang zur Wirklichkeits(re-) konstruktion (vgl. Froschauer/Lueger 2002:163). Darüber hinaus ermöglichen Gespräche beziehungsweise Interviews eine gemeinsame Konstruktion „sozialer Verstehensweisen“ zwischen der Forscherin und den AkteurInnen des Feldes

(ebd.:146), indem die Sichtweisen der Wirklichkeit im Rahmen eines Interviews gemeinsam verhandelt werden. Als zentrale Erhebungstechnik wurde daher das Interview gewählt. Zunächst waren dabei Einzelgespräche für die Forscherin von besonderem Interesse, da individuelle Sichtweisen auf die Unternehmensentwicklung sowie damit einhergehende Handlungsorientierungen der AkteurInnen für die Forscherin zentral waren um die Entwicklung von Unternehmensstrukturen bis in die Gegenwart nachvollziehen zu können. Auch für die Unternehmensführung der Unternehmen wurde, aufgrund ihrer speziellen Position, das Einzelinterview als Befragungsmethode gewählt (ebd.:164). Durch einen offenen Feldzugang, der die Felddynamik berücksichtigen sollte, ergaben sich in späterer Folge aus offenen Gesprächen, beispielsweise im Rahmen einer Veranstaltung des Unternehmens oder auch Betriebsführungen, Gruppengespräche die soziale Beziehungen widerspiegeln.

Es wird jedoch davon ausgegangen, dass sich Unternehmensstrukturen auf nicht nur eine Art manifestieren. Entsprechend dieser Überlegung würde die Datenerhebung auf nur einer Ebene zu kurz greifen. Zusätzlich zu der zentralen Erhebungstechnik des Interviews wurden daher die Beobachtung und das Sammeln von Artefakten als Erhebungstechniken eingesetzt (siehe Abbildung 3). Die Beobachtung wurde dabei als Erhebungsmethode gewählt um eine erste Orientierung über das Untersuchungsfeld zu erhalten, Prozesse und Arbeitsschritte sowie Beziehungsgefüge zwischen MitarbeiterInnen sichtbar zu machen, aber auch um zentrale sinnliche Eindrücke (Gerüche), wie sie etwa vorrangig in der Kräuterproduktion vorherrschten für die Analyse zugänglich zu machen.

Da im Rahmen des Erkenntnisinteresses Prozesse und Unternehmensentwicklung eine zentrale Rolle spielen und somit „Zeitlichkeit“, hier vor allem die Vergangenheit, berücksichtigt werden musste wurde das Sammeln von Artefakten als eine Erhebungstechnik ausgewählt die die Beobachtung und das Führen von Interviews insofern sinnvoll ergänzt, als dass sie Vergangenes vergegenwärtigt und so eine (Re-) konstruktion des zeitlichen/historischen Wirkungszusammenhanges für eine Analyse zugänglich machen sollte (vgl. Froschauer/Lueger 2002: 144).

2) Wozu soll etwas erfasst werden?

Die Erfassung und das Verstehen der Bedeutung von (sozialen) Prozessen und Strukturen eines Unternehmens setzen eine allgemeine Erkundung dieses Bereiches voraus. Erst durch die Auseinandersetzung mit den Unternehmen sollen so erste Erkenntnisse erlangt werden, wie beispielsweise hinsichtlich ihrer Entstehungsgeschichte, sowie interner Prozesse und Strukturen. Das Verstehen dieser Phänomene steht dabei im Vordergrund um über das Verstehen neue Erkenntnisse und so schließlich neues Wissen zu generieren. Anhand dieser allgemeinen Erkundung können dann erste Fragestellungen entwickelt und bestimmte Teilbereiche des Unternehmens näher beforscht werden. Im Fall der vorliegenden Forschungsarbeit wurden später beispielsweise die Entwicklung von sozialen, kulturellen und formalen Aspekten des Unternehmens und deren Veränderung im zeitlichen Verlauf als Kernbereich aufgegriffen und näher erforscht und analysiert. Einhergehend mit der zunehmenden Erkenntnis über den Forschungsbereich und der kontinuierlichen Entwicklung und Präzisierung der Fragestellungen soll auch die methodische Vorgehensweise entsprechend angemessen sein um einen möglichst offenen und flexiblen Forschungsprozess zu schaffen, der neues Wissen generiert, welches im prozessualen Verlauf ständig geprüft und erweitert wird. Ein wesentliches Charakteristikum der qualitativen Sozialforschung ist daher „(...) zumeist nicht die Prüfung bestehender Theorien, sondern der Fokus liegt stärker auf der Entwicklung neuer Theorien und Modelle für bestimmte Gegenstandsbereiche“ (vgl. Lettau/Breuer 5). Die Vorgehensweise ist dabei induktiv, das heißt die Bildung von Hypothesen oder Theorien erfolgt ausgehend von konkreten Erfahrungen oder Beobachtungen. Im Gegensatz dazu steht die deduktive Vorgehensweise der Methode der quantitativen Sozialforschung, bei welcher auf Grundlage von vordefinierten Hypothesen, einer bereits existierenden Theorie, ein Forschungsdesign entwickelt wird um eben diese Hypothesen durch standardisierte Erhebungsinstrumente im untersuchten Feld zu überprüfen, die Möglichkeit zur Entwicklung neuer Theorien ist hierbei eher gering.

3) Wie soll etwas erfasst werden?

Da die methodische Vorgehensweise das immer tiefere Eintauchen in die gewünschte Forschungsthematik unterstützen soll wurde eine zyklische

Vorgehensweise (vgl. Abschnitt 4.3.2.1, Ansatz der grounded theory) gewählt, in der entsprechend der ersten Erkenntnisse und Analysen neue Materialien nach dem Prinzip der abweichenden und überraschenden Fälle miteinbezogen werden sollen. Auch die Variation der Methoden soll dazu beitragen, eine dichte Theorie zu entwickeln. Für die Datenerhebung wurde festgelegt, dass diese im direkten Interaktionsprozess mit den Unternehmensmitgliedern, in Form von narrativen Interviews (vgl. Abschnitt 4.3.1.1) erfolgen soll, da die Unternehmensmitglieder als Teil des sozialen Systems Unternehmen, die Wirklichkeit des Unternehmens, in Zeichen und vokalen Zeichen (vgl. Berger/Luckmann 2012:38ff), konstruieren und rekonstruieren (vgl. Kapitel 4.1, Abschnitt: Was soll erfasst werden?). Unterstützend dazu wurden teilnehmende und nicht-teilnehmende unstrukturierte Beobachtungen (vgl. Abschnitt 4.3.1.2) eingesetzt sowie Materialien, die vom Unternehmen selbst produziert wurden (Artefakte, siehe Abschnitt 4.3.1.3), von der forschenden Person gesammelt.

Diese Erhebungstechniken sollen einerseits, durch den Einbezug unterschiedlicher Ebenen, einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen und seine Strukturen ermöglichen, andererseits der forschenden Person helfen, Unternehmensstrukturen und Veränderungsprozesse aus der Perspektive der Personen, die Teil des Unternehmens sind, zu verstehen.

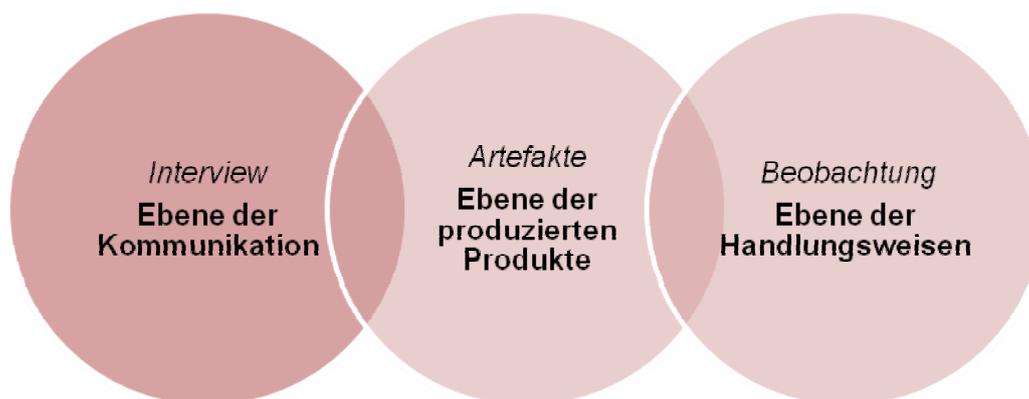


Abbildung 3: Ebenen der Datenerhebung

In der Organisation der Datenerhebung war es der Forscherin wichtig, dem Feld nicht mit einem fertigen Konzept der Datenerhebung gegenüberzutreten, wonach zu interviewende Personen und zu erhebendes Material bereits zu Beginn der

Datenerhebung durch die Forscherin festgelegt wurden, sondern Teile der Forschungsstrukturierung auch bewusst an das Forschungsfeld abzugeben. So wurden Rahmenbedingungen für die Datenerhebung von der Forscherin geschaffen und mit den Mittelpersonen (gatekeeperinnen) der Unternehmen besprochen. Die Auswahl der zu interviewenden Personen kann als gemeinsamer Prozess zwischen den Unternehmen und der Forscherin bezeichnet werden, wobei zunächst die Rahmenbedingungen für die Datenerhebung zentral waren. Demnach sollten vorrangig Personen interviewt werden, welche bereits eine lange Betriebszugehörigkeit aufwiesen, zudem sollte es eine gewisse Heterogenität der zu interviewenden Personen hinsichtlich ihrer Positionen in den Unternehmen, ihres Geschlechts und Alters geben. Die Überlegung dahinter war es, möglichst unterschiedliche Perspektiven auf die Unternehmen erhalten zu können. In der Erhebungsphase jedoch wurde die Organisation von Gesprächen zunehmend an das Forschungsfeld abgegeben, einerseits um die Dynamik welche von den AkteurInnen des Feldes ausging nicht zu zerstören, so ergaben sich durch die bloße Präsenz der Forscherin im Unternehmen bereits Gespräche mit MitarbeiterInnen, aber auch durch die Betriebsführungen, im Rahmen derer MitarbeiterInnen bei Arbeitsprozessen beobachtet werden konnten, fanden Mehrpersonengespräche statt. Andererseits standen viele der für Interviews vorgesehenen Personen zum Erhebungszeitpunkt aufgrund von Krankheiten oder Urlauben nicht zur Verfügung, woraufhin die AkteurInnen des Feldes selber nach alternativen InterviewpartnerInnen suchten.

Darüber hinaus stand im Mittelpunkt der Feldforschung, möglichst viel von den befragten Personen und dem Unternehmen selbst zu erfahren um so möglichst authentisches Material zu erhalten und andererseits, wie bereits angesprochen, das zu beforschende Feld auf mehreren Ebenen zu untersuchen um so qualitativ dichte Daten zu erhalten.

4.2 Der Forschungszyklus

Einen Einblick in die konkrete Umsetzung der Forschungsstrategie soll nun folgender Abschnitt geben, der das Forschungsdesign entlang des Forschungsprozesses darstellt. Laut Froschauer und Lueger besteht der qualitative Diagnoseprozess aus mehreren Phasen, die sich aus Planungs- und Orientierungsphase, den

Forschungszyklen sowie der Forschungsdarstellung zusammensetzen. Anhand folgender Abbildung (Froschauer/Lueger 2009:76) wird der Forschungsprozess, welcher dieser Arbeit zugrunde liegt, beschrieben.

Dieser qualitative Prozess soll zum Gelingen des Forschungsvorhabens sowie zur Qualität der Forschung beitragen, aber letztlich auch einen Beitrag zur Wissenschaft mittels der Darstellung und Kommunikation der Ergebnisse leisten. Darüber hinaus soll die Anschlussfähigkeit der Forschungsarbeit sichergestellt werden. Ein wichtiges Charakteristikum des Forschungsprozesses, wie er hier dargestellt ist, ist die zirkuläre Vorgehensweise (vgl.Froschauer/Lueger 2009:71ff).

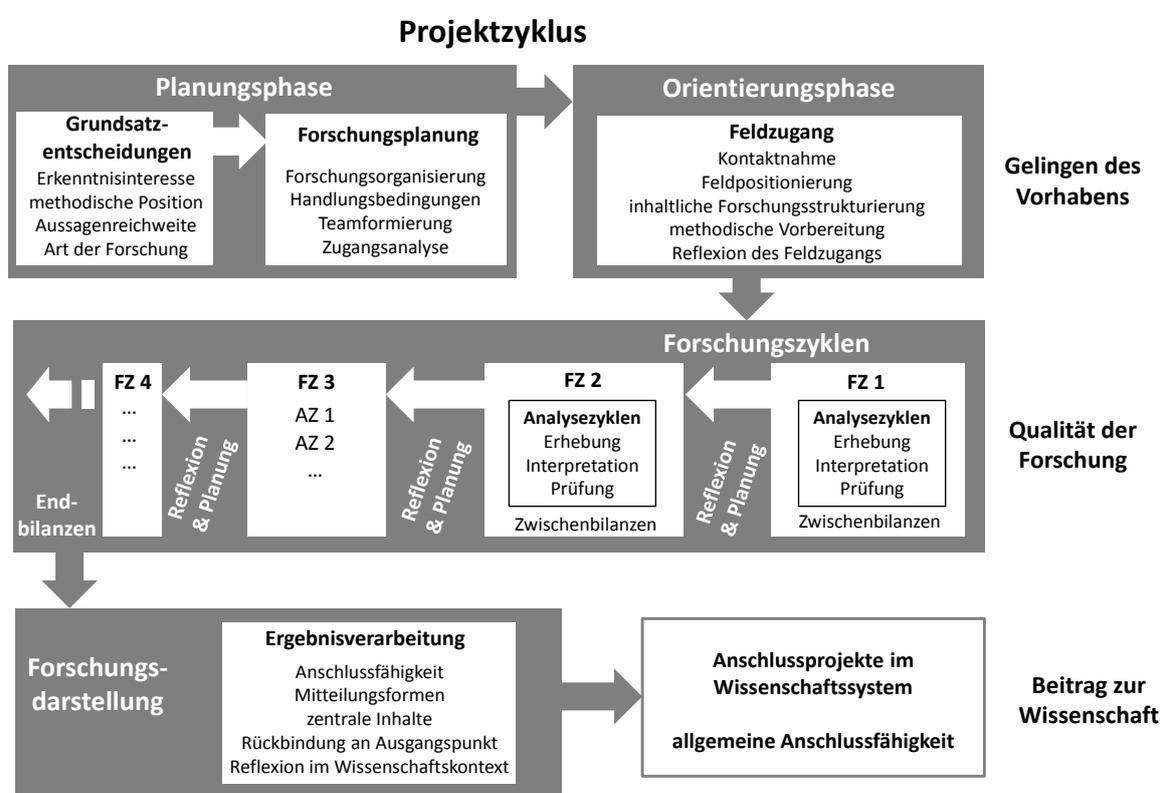


Abbildung 4: Der Forschungsprozess (vgl.Froschauer/Lueger 2009:76)

4.2.1 Planungsphase

Die Planungsphase (vgl.Froschauer/Lueger 2009:76-87) besteht aus zwei Teilschritten, der Grundsatzentscheidung und der Forschungsplanung.

Bei der Grundsatzentscheidung spielen mehrere Komponenten eine wichtige Rolle, zunächst wird jedoch das Erkenntnisinteresse und die methodologische Position festgelegt, welche bereits in Abschnitt 4.1 dargestellt wurden. Das

Forschungsinteresse bezieht sich dabei auf Arbeitsprozesse und Strukturen ausgesuchter Unternehmen, sowie die Unternehmensentwicklung, es handelt sich hierbei in weiterer Folge also um eine fallbezogene Analyse. Dies bedeutet, dass das Unternehmen hierbei mit seiner Geschichte, seinen Strukturen und internen Dynamiken im Vordergrund steht wobei die Erfassung der internen Logik und zunächst immanenter Strukturen eine zentrale Rolle spielen (vgl. Froschauer/Lueger 2009:163). Dabei wurde im Rahmen einer Feldforschung eine qualitative Vorgehensweise gewählt um Entwicklungen und die Strukturen und Abläufe in den Unternehmen hinterfragen und verstehen zu können. Die Methodenvariation von Beobachtungen, Interviews und dem Sammeln von Artefakten wurden dabei für eine möglichst ganzheitliche Erfassung des Forschungsfeldes ausgewählt, wobei darauf geachtet wurde, dass die einzelnen Erhebungstechniken möglichst offen und flexibel gestaltet wurden. So wurden beispielsweise keine standardisierten Interviews oder strukturierten Beobachtungen eingesetzt um möglichst offen auf das Forschungsfeld zugehen zu können (vgl. dazu Abschnitt 4.3.1, Techniken der Datenerhebung). Diese Offenheit und Flexibilität setzt sich in einer Variation und Anpassung der Erhebungstechniken an das Feld fort (vgl. dazu Abschnitt 4.3.1) um möglichst offen für die Eigenheiten des Feldes zu bleiben und sich den Blick dafür nicht durch Vorannahmen und Vorstrukturierungen zu verschließen. Diese Flexibilität und Offenheit im Forschungsprozess wurde bereits in der Planungsphase von der Forscherin sehr ernst genommen, so erfolgte nach dem Entwurf einer Eingangsfragestellung und den Leitfaden orientierten Fragen, die Testung des Interviews sowie eine entsprechende kritische Auseinandersetzung innerhalb der Lehrveranstaltung „Praktikum in qualitativen Methoden: Interviewführung–Interviewschulung“. Aufgrund der Rückmeldungen der Testpersonen beziehungsweise TeilnehmerInnen innerhalb der Lehrveranstaltung wurde das Interviewkonzept überarbeitet und bildete die Ausgangsbasis für ein Pilotinterview mit der Geschäftsführung eines der beforschten Unternehmen.

Die Zielsetzung des Forschungsprozesses ist schließlich die Entwicklung eines theoretischen Verständnisses dieser Prozesse und Strukturen. So ist die Zielsetzung dieser Arbeit eine gegenstandsorientierte Theorie, wonach konkretes Wissen zu einem bestimmten Untersuchungsbereich generiert wird, in diesem Fall zu den ausgewählten Unternehmen. Die Generalisierbarkeit bleibt allerdings im Gegensatz

zu formalen Theorien gering und wird durch Vergleichbarkeit innerhalb des untersuchten Feldes (vgl. Froschauer/Lueger 2009:81) beziehungsweise zwischen den untersuchten Unternehmen erreicht.

Schließlich ist die Forschungsplanung für die weitere Vorgehensweise relevant.

Dabei war zunächst die Gegebenheit von strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen zu prüfen. Wesentliche Faktoren waren dabei Zeit und Flexibilität des Forschungsdesigns, da einerseits nicht festgelegt werden konnte wieviel Zeit für die Erhebungen im Feld und anschließende Analyse benötigt würden, andererseits wurde davon ausgegangen, dass die Unternehmen mit ihren MitarbeiterInnen in ihrer Zeit, die sie für Interviews zur Verfügung stehen konnten, zeitlich begrenzt waren. Bei einem Erstkontakt seitens der Forscherin musste den Unternehmen, die beforscht werden sollten, ein Zeitrahmen angegeben werden. Nach ersten Überlegungen wurde hier der verhandelbare Zeitraum von einem Jahr festgelegt, in dem es der Forscherin möglich sein sollte immer wieder Kontakt mit dem Unternehmen, über die Person die den Feldzugang ermöglichte, aufzunehmen. Darüber hinaus wurde auch über die Beobachtungen und Unternehmensbesuche reflektiert, da auch hier bedacht wurde, dass diese nicht endlos durchgeführt und wiederholt werden konnten, da sie die Gefahr bargen Unternehmensabläufe zu stören und womöglich, durch die zu starke Präsenz im Feld, Abläufe im Unternehmen zu beeinflussen.

Auch Überlegungen hinsichtlich einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Forschungsvorhaben wurden angestellt.

Diese ersten Überlegungen und Analysen über den Feldzugang waren für die spätere Kontaktaufnahme maßgeblich.

Da bereits erste Überlegungen hinsichtlich der Erhebungstechniken, im Rahmen der Forschung, angestellt wurden, wurde nun in einem weiteren Schritt die weitere Kontaktaufnahme geplant.

Um bei der Kontaktaufnahme der Unternehmen möglichst effizient vorgehen zu können, wurde diese in zwei Schritten geplant. Zunächst wurde dabei via Unternehmenshomepage und Telefonaten die adäquate Ansprechperson ausfindig gemacht und sowohl mündlich als auch schriftlich über das Anliegen informiert.

Die Unternehmenshomepages verhalfen der Forscherin darüber hinaus zu einem ersten, externen Einblick über die ausgewählten Unternehmen. So konnte beispielsweise der genaue Unternehmenssitz ausfindig gemacht werden, eingesehen werden ob und wo das Unternehmen weitere Filialen besitzt, ob es spezielle Events oder Veranstaltungen gibt, die das Unternehmen anbietet aber auch ganz grundsätzlich wie es sich und seine Philosophie nach außen präsentiert, beispielsweise ob es eher wenig Informationen preis gibt, ausschließlich die Produktvermarktung im Vordergrund steht und der KundInnenkontakt sich auf ein elektronisches Kontaktformular beschränkt oder ob es sich offen und einladend präsentiert. Demnach erfolgte eine erste Einschätzung über den Feldzugang.

4.2.2 Orientierungsphase

Während in der Planungsphase organisatorische Rahmenbedingungen hinsichtlich des angestrebten Erkenntnisinteresses gestaltet werden, wird in der Orientierungsphase der erste Schritt gesetzt um das Forschungsvorhaben zu realisieren (vgl. Froschauer/Lueger 2009:87).

Grundlegend dabei ist die Kontaktaufnahme zum Forschungsfeld.

Die Kontaktaufnahme mit den InterviewpartnerInnen erfolgte über die zuständigen Personen für Öffentlichkeitsarbeit in den jeweiligen Unternehmen. Dabei wurde via email ein Kontakt hergestellt, indem der universitäre Hintergrund der forschenden Person, der Forschungszweck (Dissertation), die geplante Vorgehensweise im Forschungsvorhaben sowie der angedachte Forschungszeitraum und die ausschließliche Verwendung der Daten für die geplante Dissertation dokumentiert wurden. In etwa eine Woche später erfolgte die mündliche Kontaktaufnahme via Telefon. Nach mehreren Anrufen über Wochen verteilt, konnten schließlich die zuständigen, vermittelnden Personen erreicht werden. Diese Personen stellten die sogenannten „gatekeeper“ zu den Unternehmen dar und waren Schnittstellen zu den potentiellen InterviewpartnerInnen.

Darüber hinaus wurden bereits bei der telefonischen Kontaktaufnahme mit den Unternehmen Beobachtungen verschriftlicht, auffällig war hier beispielsweise die Art der Präsentation des Unternehmens am Telefon (wie etwa ein automatisches Tonband oder musikalische Slogans), wie sich die einzelnen MitarbeiterInnen am

Telefon meldeten (beispielsweise mit Vornamen), sowie generell die Erreichbarkeit von Personen. All diese Aspekte wurden in einer Art Forschungstagebuch schriftlich festgehalten und in die spätere Interpretation mit einbezogen.

„The first forays into the field can be some of the most important moments, when you see things for the first time as a stranger (or with the stranger`s eyes). So it is important to note down in as much detail as you can your first impressions” (O`Reilly 2009:72).

Um sich ein noch konkreteres Bild über die Unternehmen machen zu können nahm die Forscherin schließlich an einer öffentlich zugänglichen Unternehmensführung sowie einer Hausmesse⁴ teil.

Auf Basis eines umfangreichen Gespräches mit den „gatekeeperinnen“ erhielt die Forscherin Informationen über die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und Positionen der MitarbeiterInnen und konnte sich so einen Überblick über potentielle GesprächspartnerInnen verschaffen. Aufgrund des Forschungsinteresses für Arbeitsprozesse und Unternehmensstrukturen sowie der Entwicklung der Unternehmen, wurde im Vorfeld von der Forscherin geplant, bevorzugt Personen für Interviews auszuwählen, die bereits einen längeren Zeitraum (mehr als 5 Jahre) für die jeweiligen Unternehmen tätig waren. Diese Vorgehensweise sollte sicherstellen, dass mit der Erhebung ein möglichst breiter Zeitraum seit Bestehen des Unternehmens abgedeckt werden konnte und Veränderungen nachvollzogen werden konnten. Personen die bereits langjährig für das Unternehmen tätig waren, konnten zudem von der Unternehmensentwicklung erzählen. Durch das Sammeln von Artefakten und das Führen von Interviews erschloss sich außerdem für die Forscherin, dass auch Unternehmensveranstaltungen und spezielle Projekte des Unternehmens ein wichtiger Teil des Forschungsfeldes sind, die stark mit der Unternehmensphilosophie verknüpft sind. Grundsätzlich war es der Forscherin ein

⁴ Die Hausmesse ist eine Veranstaltung, welche öffentlich ausgeschrieben und beworben wird. Jede Person kann daran kostenlos teilnehmen und die von dem Unternehmen produzierten Produkte zum Teil günstiger erwerben. Darüber hinaus bieten andere regionale Geschäftsleute oder LandwirtInnen, im Rahmen dieser Hausmesse, ihre Produkte und Lebensmittel an.

Anliegen, sich dem Forschungsfeld auf möglichst unterschiedlichen Ebenen, gemäß der Triangulierung (Froschauer/Lueger 2008:219ff) anzunähern. So wurde beispielsweise geplant Daten von unterschiedlichen AkteurInnen in unterschiedlichen Zeitpunkten mit unterschiedlichen Erhebungstechniken zu erheben und die Ergebnisse später mit unterschiedlichen theoretischen Annahmen zu kontrastieren (vgl. Abschnitt 5.2.1).

Eine hohe Flexibilität und Bereitschaft von Variation in der Vorstrukturierung war hier unbedingt erforderlich um den Forschungsgegenstand nicht von vornherein durch Vorannahmen zu begrenzen sondern, ganz im Gegenteil, „(...) sich von der Strukturierungsleistung des Feldes anregen zu lassen“ (vgl.Froschauer/Lueger 2009:99).

Aufgrund dieser ersten Orientierung im Forschungsfeld ließen sich bereits einige wichtige Adaptionen in Hinsicht auf die methodische Vorgehensweise aber auch über die Abgrenzung des Phänomenbereichs festlegen. Die Offenheit gegenüber dem Forschungsfeld zeigte sich zudem auch in der Wahl einer zyklischen Vorgehensweise zwischen der Erhebung und der Analyse von Daten. Diese zyklische Vorgehensweise sollte dem gewählten Analyseverfahren, in welchem ausgehend von bereits getätigten Erhebungen durch Interviews oder Artefakte, erneute Erhebungsphasen eingeleitet wurden, beziehungsweise der Einbezug bereits erhobener Materialien erneut überlegt wurde und nicht, entlang eines vorgefertigten Schemata, Daten herangezogen und chronologisch analysiert wurden, Rechnung tragen (vgl. Abschnitt 4.4.2.1). Darüber hinaus wurde, vom Erkenntnisinteresse ausgehend, die konstruktivistische Sichtweise der Rekonstruktion der Wirklichkeit durch das soziale System berücksichtigt und auf diese Weise auch immanente Strukturen zugänglich gemacht. Als adäquate Analysetechnik für die Hauptforschungsphase wurde dabei die grounded theory für das Analyseverfahren gewählt und mit Analyseschritten der Artefaktenanalyse kombiniert.

4.2.3 Die zyklische Hauptforschungsphase

In dieser Phase (vgl.Froschauer/Lueger 2009:102ff) stehen die methodische und inhaltliche Weiterentwicklung des Forschungsprozesses im Vordergrund, die

zyklische Vorgehensweise ist dabei zentral. Dies bedeutet, dass Datenerhebung und Datenanalyse keine getrennten Verfahren sind, sondern, wie bereits beschrieben, ineinandergreifen. Der qualitative Forschungsprozess wird als Zyklus verstanden, da er einer zyklischen Vorgehensweise aus Datenerhebung, Interpretation der Daten und deren Prüfung folgt, die durch Reflexionsphasen unterbrochen werden. Diese Reflexionsphasen bestimmen wiederum die Vorgehensweise im nächsten Forschungszyklus. Das heißt, aufgrund der vorangegangenen Reflexion wird festgelegt welche Daten noch benötigt werden, diese Überlegung bestimmt die weitere Datenerhebung und schließlich die Datenanalyse. Die weiteren einzubeziehenden Daten werden dabei mittels des „Theoretical Samplings“, im Rahmen der Grounded Theory (vgl. Abschnitt 4.3.2.1 und 4.4.2 Grounded Theory), einer ständig vergleichenden Analyse unterzogen wonach vor allem nach starker Ähnlichkeit aber auch starker Variation weitere Daten erhoben beziehungsweise analysiert werden, dies zeigt sich auch in der Wahl der zu interviewenden Personen wieder (vgl. Abschnitt 4.3.1.1). Diese Vorgehensweise hilft schließlich die Dichte und Zuverlässigkeit der entstehenden Theorien zu erhöhen.

Diese zyklische Vorgehensweise spiegelt sich als ein Hauptprinzip in dem gewählten Ansatz zur Datenanalyse, der Grounded Theory, wider (vgl. Abschnitt 4.3.2.1). Dabei sind die Reflexionsphasen, welche den einzelnen Forschungszyklen „zwischen geschaltet“ sind, maßgeblich (vgl. Abbildung 4).

Folgend werden die einzelnen Forschungszyklen beider Unternehmen kumuliert dargestellt, wobei der Forschungsprozess mit den einzelnen Forschungszyklen für jedes Unternehmen separat durchgeführt wurde.

Die Forschungszyklen

Im ersten Forschungszyklus konzentrierte sich die Forscherin neben den ersten Gesprächen zur Kontaktaufnahme mit den gatekeeperinnen und ihrer Rollen in den jeweiligen Unternehmen zunächst, in einem Unternehmen, auf das Kennenlernen der Geschäftsführung, welches von der Forscherin zur Abklärung des Forschungsrahmens sowie zur persönlichen Vorstellung der Forscherin vorgeschlagen wurde. Dabei konnte in der Anfangsphase der Forschung, zunächst nur bei der Geschäftsführung von SONNENTOR, eine persönliche Vorstellung erfolgen. Aufgrund eines langfristigen Aufenthalts der Geschäftsführung des

Unternehmens Waldviertler Werkstätten, im Rahmen eines Sozialprojektes in Afrika, konnte daher die persönliche Vorstellung des Forschungsvorhabens erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

Als Erhebungsinstrument für das Gespräch mit der Geschäftsführung wurde dabei das narrative Interview (für Detailinfos siehe 4.3.1.1) gewählt, welches mit Beobachtungen der Interviewsituation, beispielsweise der Wahl der Interviewräumlichkeiten, dem Auftreten des Interviewpartners, dem Umgang mit Störungen, der Interaktion mit KundInnen ecetera, kombiniert wurde.

In einem nächsten Schritt ergaben sich im ersten Forschungszyklus Betriebsführungen, die in beiden Unternehmen den ersten Schritt zur Interaktion mit den MitarbeiterInnen in der Produktion darstellten. Hierbei lag der Fokus der Forscherin auf der Beobachtung von Strukturen und Abläufen, wie etwa Arbeitsprozessen im Unternehmen. Dabei waren die Betriebsführungen, welche mit den gatekeeperinnen vereinbart wurden, Ausgangspunkt der Beobachtungen. Die Forscherin wurde dabei durch die Produktionshallen beziehungsweise Werkstätten der Unternehmen geführt. Diese Führung wurde ausschließlich für die forschende Person abgehalten. Innerhalb der Führung wurden einzelne Arbeitsschritte und Arbeitsmaterialien detailliert erklärt. Dabei waren MitarbeiterInnen anwesend und konnten bei den einzelnen Arbeitsschritten beobachtet werden. Darüber hinaus hatte die forschende Person Gelegenheit MitarbeiterInnen, welche sie in den einzelnen Abteilungen antraf zu befragen, sofern diese nicht gerade in Arbeitsschritte vertieft waren oder der Lautstärkepegel in der Abteilung zu hoch war.

Die Erhebungen des ersten Forschungszyklus ergaben sich demnach beim Unternehmen SONNENTOR aus einem Interview mit der Geschäftsführung, in beiden Unternehmen aus den Beobachtungen der Führungen durch den Betrieb durch eine/n MitarbeiterIn der jeweiligen Unternehmen, wobei im Unternehmen Waldviertler Werkstätten die gatekeeperin selbst die Betriebsführung durchführte. Darüber hinaus wurden im Rahmen dieser Betriebsführungen Gespräche, sowohl mit den Personen welche durch den Betrieb führten, als auch mit MitarbeiterInnen welche Arbeitsprozesse ausführten, geführt.

In dieser Forschungsphase wurde das Forschungsgeschehen bereits maßgeblich durch die Abläufe im Unternehmen beeinflusst, da die ersten Erhebungen im

Rahmen der Betriebsführung erfolgten und rein zufällig auf den Begegnungen vor Ort basierten. Zentral waren dabei die Beschreibungen der Arbeitsprozesse aber auch deren Veränderungen, die Arbeitsweise im Unternehmen und die Unternehmensphilosophie aber auch das Arbeitsklima und die Beziehung der MitarbeiterInnen untereinander sowie zur Unternehmensführung.

Im Zuge der Reflexion der ersten Erhebungsphase wurde das narrative Interview in seiner Eingangsfragestellung umgestaltet. So zeigte sich, im Rahmen eines Interviews, bereits bei der erzählgenerierenden Fragestellung zu Beginn des Interviews, dass die Frage zu wenig Raum für die befragte Person bot über die Umstände zu sprechen wie es zur Unternehmensgründung kam. Trotz der Offenheit mit der die Fragestellung formuliert war, wirkte sie auf das Gegenüber also noch immer zu einschränkend um die Aspekte ansprechen zu können, die für die interviewte Person relevant schienen. Dies zeigte sich vor allem darin, dass die interviewte Person gleich zu Beginn die Gegenfrage stellte, ob die Eingangsfrage auch die Phase „vor“ der Unternehmensgründung inkludiere und betonte, dass diese Phase wichtig sei. Durch eine flexible Interviewstruktur und Interviewdurchführung konnte dieser Aspekt problemlos in den Interviewablauf integriert werden. Die Strukturierungsleistung wurde hierbei bereits bei der erzählgenerierenden Frage von der interviewten Person übernommen, indem sie von der Phase „vor“ der Unternehmensgründung erzählte.

Aufgrund der Reaktion der interviewten Person wurde die ursprüngliche Eingangsfragestellung: *“Erzählen Sie mir von der Gründung des Unternehmens xxx bis heute.“* noch offener gestaltet indem die Erzählaufforderung an keine speziellen Entwicklungsphasen des Unternehmens mehr geknüpft war. Die modifizierte Eingangsfragestellung lautet nun: *“Erzählen Sie mir von Ihrer Zeit wie Sie zu (Name des Unternehmens) gekommen sind bis heute.“*

Die Eingangsfragestellung wurde also der Interviewsituation angepasst.

Durch das Interview mit der Geschäftsführung von SONNENTOR aber auch durch die Gespräche mit der gatekeeperin von SONNENTOR über potentielle InterviewpartnerInnen wurde augenscheinlich, dass aufgrund der individuellen Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte, bei SONNENTOR, externe MitarbeiterInnen, welche zu den langjährigen MitarbeiterInnen zählen, eine tragende

Rolle spielen. Aufgrund dieser Tatsache wurde der Entschluss gefasst, diese für das Unternehmen und seine Geschichte offensichtlich wichtigen MitarbeiterInnen ebenfalls in die Forschungstätigkeit miteinzubeziehen.

In einem neuerlichen Erhebungszyklus erfolgte die Kontaktaufnahme mit den externen MitarbeiterInnen über eine Adressliste die durch die Mittelsperson ausgehändigt wurde. Die betreffenden Personen wurden telefonisch kontaktiert und über das Forschungsvorhaben, die geplante Vorgehensweise sowie die Verwendung der Daten informiert. Ebenso wie bei den anderen Interviews wurden die MitarbeiterInnen nach einem Vorgespräch zum Forschungsvorhaben, Interviewvorgang und der Handhabung der Daten, sowie Einholung des Einverständnisses über die Aufnahme des Interviews mittels Diktiergerät, überwiegend direkt im Unternehmen befragt. Personen die innerhalb eines offenen Gesprächs befragt wurden, wurden ebenfalls über das Forschungsvorhaben, die Handhabung der Daten aufgeklärt sowie ihr Einverständnis über die Aufnahme des Interviews mittels Diktiergerät eingeholt. Der Interviewort konnte von Personen, die nicht in ihrer Arbeitszeit befragt wurden, selbst gewählt werden. Ein Interview fand am Hof eines Landwirten statt, ein weiteres in einem ruhigen Lokal, welches ebenfalls von der interviewten Person selbst ausgewählt wurde.

Alle Interviews wurden mit Hilfe eines Diktiergerätes aufgenommen und nach der Befragung transkribiert. Alle interviewten Personen antworteten im Rahmen des Interviews im Dialekt, da in der Region aus der die Personen stammen und auch wo die Unternehmen angesiedelt sind, Dialekt gesprochen wird. Dieser Aspekt wird von der forschenden Person als wichtiger Bezugspunkt zur Regionalität angesehen, darüber hinaus würden durch die Transformation des Dialektes ins Hochdeutsche, Ausdrücke, Wörter und Phrasen an Bedeutung verlieren beziehungsweise sind viele Wörter und Ausdrücke nicht vom Dialekt ins Hochdeutsche transferierbar. Aus diesen Gründen und um möglichst nahe bei der Aussage der interviewten Personen zu bleiben, wurden alle Interviews im Dialekt transkribiert und dementsprechend analysiert (siehe Grounded Theory als zentrales Analyseinstrument, Abschnitt 4.3.2.1).

Im Zuge der Interpretation der erhobenen Daten, stellte sich schließlich heraus, dass für eine weitere Erhebung in beiden Unternehmen verstärkt ein Augenmerk auf

Personen gelegt werden musste die im Unternehmen intern tätig waren (im Gegensatz zu den LieferantInnen und LandwirtInnen) und die bereits eine lange Betriebszugehörigkeit hatten, um noch stärker auf die Entwicklungsprozesse der Unternehmen eingehen zu können. Darüber hinaus wurde verstärkt das Sammeln von Artefakten, als ein Tor zur (Re-)konstruktion von Vergangenenem forciert. In einem nächsten Schritt wurde also erneut Kontakt zu den gatekeeperinnen aufgenommen um interne MitarbeiterInnen, welche eine lange Betriebszugehörigkeit aufwiesen zu interviewen. Außerdem trat die Forscherin an die Unternehmen bezüglich der Artefakte heran. Darüber hinaus gelang es im zweiten Forschungszyklus des Unternehmens Waldviertler Werkstätten auch einen Kontakt zu dem Geschäftsführer herzustellen und diesen in Folge zu interviewen.

Insgesamt konnten dreizehn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in beiden Unternehmen befragt werden.

Wie bereits erwähnt war der Einbezug der MitarbeiterInnen in den Prozess der Gestaltung der Datenerhebung über den gesamten Forschungsverlauf gegeben. So wurden Erhebungsschritte wie etwa das Sammeln von Artefakten oder die Wahl der zu interviewenden Personen in Kooperation mit den zu beforschenden Unternehmen getroffen. Diese Vorgehensweise bot sich einerseits an, da das Unternehmen einen besseren Überblick über die MitarbeiterInnen hatte, die Dauer ihrer Unternehmenszugehörigkeit, sowie ihrer Anwesenheit im Unternehmen, andererseits konnte hier auch in einer Beobachtung zweiter Ordnung (vgl. Froschauer/Lueger 2009:104) beobachtet werden, welche Personen die Unternehmen selbst für die Forschung interessant hielten und welche Begründungen dazu abgegeben wurden, aber auch welche Artefakte an die Forscherin herangetragen wurden. Diese beschriebene Strukturierungsleistung durch das untersuchte Feld, welche sich im Prozess der Datenerhebung selbst (vgl. Hauptforschungszyklus) ebenfalls fortsetzte, zeigte Relevanzkriterien des Unternehmens auf und gab wiederum einen Einblick in die Unternehmenswirklichkeit, wie sie von den UnternehmensmitarbeiterInnen konstruiert wurde. Da die organisationalen Strukturen durch die Mitglieder der Organisation verstanden werden sollten, stellte die Delegation der Artefaktauswahl nicht nur eine Vereinfachung für die forschende Person dar, sondern forderte die Organisation auch dazu auf, eine Strukturierungs- und Auswahlleistung, ohne das Zutun der Forscherin, zu treffen.

Je Organisation bat die Forscherin Material zur Verfügung zu stellen, welches Organisationsentwicklungen dokumentiert oder repräsentativ für die Organisation ist.

Folgende Materialien gelangten zur Analyse des Unternehmens SONNENTOR:

- SONNENTOR Infomappe
- Text zu SONNENTOR-Logo
- SONNENTOR Philosophie
- SONNENTOR Kennenlern-Folder

Folgende Materialien gelangten für die Waldviertler Werkstätten GmbH zur Analyse:

- Produktbeschreibungen
- Kurzbeschreibungen von Projektideen- und geschichten
- Kurzbeschreibungen von ProduktentwicklerInnen

Laut Froschauer (Froschauer 2002:369) ist diese Vorgehensweise aus zwei Gründen für den Forschungsprozess interessant:

Die Entscheidung der Auswahl des Artefaktes durch die Organisation spiegelt einerseits wider mit welchen Materialien sich die Organisation der forschenden Person gegenüber präsentieren möchte. Erstere setzt somit unter der Vielzahl von Artefakten Prioritäten und signalisiert andererseits Relevanzen und gibt Einblick in Bedeutungsstrukturen.

In einer weiteren Analyse der erhobenen Daten schließlich kristallisierte sich heraus, dass spezielle Aspekte der Strukturen der Unternehmen zentral sind, das Erkenntnisinteresse verlagerte sich demnach vom Verstehen und Erkunden der Unternehmensstrukturen, den Arbeitsprozessen und der Unternehmensentwicklung hin zu Veränderungen und Entwicklungen von Arbeitsprozessen und sozialen, formalen und kulturellen Aspekten der Unternehmensstrukturen. Demzufolge wurden in einem dritten Analysezyklus im Sinne des „theoretical samplings“ vergleichend, bereits durchgeführte Interviews von Personen herangezogen, die weniger als fünf Jahre für das Unternehmen tätig waren und daher vor allem die Eindrücke der aktuellen Unternehmensentwicklung intensivierten. Erst dadurch war eine ganzheitlichere und vielfältige Perspektive, seitens der MitarbeiterInnen, auf das Unternehmen möglich. Darüber hinaus wurden Beobachtungen und Interviews sowie

Artefakte, die Arbeitsprozesse abbildeten, in einem weiteren Analysezyklus interpretiert um konkretere Erkenntnisse über formale und soziale Strukturen in Arbeitsprozessen zu erhalten. Im Unternehmen SONNENTOR ergab sich für die Forscherin zudem die Möglichkeit an einem Arbeitsschritt in der Qualitätskontrolle zu partizipieren, welcher ebenfalls in die weitere Analyse miteinbezogen wurde. Des Weiteren erwies sich für beide Unternehmen das Herausgreifen von einzelnen Artefaktelementen in späteren Interpretationsstadien als sinnvoll vor allem hinsichtlich der sozialen und kulturellen Unternehmenskultur, so wurden in der dritten Forschungsphase vorrangig Fotos, die die Unternehmen in ihren Artefakten abbildeten, sowie das Leitbild analysiert.

Zwecks der Reflexion von Zwischenergebnissen erwiesen sich Memos als wertvolle Unterstützung, mit Hilfe dieser Memos wurden einerseits interessante Ideen, Gedanken und Überlegungen festgehalten um den Kreativitätsfluss im analytischen Arbeiten nicht zu unterbrechen andererseits auch um neue oder noch offene Fragestellungen an das Analysematerial heranzutragen, wonach eine noch intensivere Auseinandersetzung folgt. Eine weitere Hilfestellung um komplexe Unternehmensstrukturen im zeitlichen Verlauf verstehen zu können, boten Grafiken (vgl. Entwicklungsstadien Abschnitt 5.1.2 bis 5.1.4) die einerseits halfen Beziehungsstrukturen im Unternehmen, deren Entwicklungen und Veränderungen, mit der Unternehmensentwicklung, zu klären aber auch unterschiedliche Unternehmensstrukturen im Unternehmen über den zeitlichen Verlauf zu analysieren (vgl.Froschauer/Lueger 2009:122).

4.2.4 Ergebnisdarstellung (vgl.Froschauer/Lueger 2009:123ff)

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit (vgl. Kapitel 5 und 6) werden im Rahmen der Dissertation publiziert. Darüber hinaus wurden sie den Unternehmen, welche dieses Forschungsvorhaben möglich machten, kommuniziert. Mit der Darstellung der Forschungsstrategie und des Forschungsprozesses versucht diese Arbeit den Forschungsverlauf nachvollziehbar zu machen, indem methodologische Basisüberlegungen (siehe Abschnitt 4.1) sowie die Forschungsorganisation dargestellt und begründet werden. Des Weiteren wird auch der Einsatz von Erhebungstechniken und Analysetechniken erläutert (vg. Abschnitt 4.3) und anhand von Interpretationsausschnitten beispielhaft dargelegt (vgl. Abschnitt 4.4). Darüber

hinaus zeigt diese Arbeit mittels der Ergebnisse den Erkenntniszuwachs der Forscherin über das beforschte Phänomen und das immer tiefere Eintauchen in die Forschungsmaterie. Schließlich werden die Ergebnisse, durch Rückgriff auf die Literatur, anderen theoretischen Perspektiven gegenübergestellt wodurch die gewonnen Erkenntnisse über den Forschungsgegenstand weiterentwickelt werden (vgl. Abschnitt 5.2).

4.3 Überblick über ausgewählte Techniken der Datenerhebung und Datenanalyse im Rahmen des Forschungsprozesses

Bevor die forschende Person mit dem Forschungsprozess und der Theoriegenerierung beginnen kann, ist eine sorgfältige Erwägung der passenden Technik der Datenerhebung beziehungsweise der Datenanalyse empfehlenswert. Wie bereits in der Forschungsstrategie methodologisch begründet, ermöglicht die passende Technik zur Datenerhebung einen ganzheitlicheren Blick auf das Unternehmen indem beispielsweise Erzählungen von Personen viel Raum gegeben werden oder Beobachtungen und Artefakte berücksichtigt werden, ohne dass die forschende Person selbst zu stark in den Datenerhebungsprozess eingreift und strukturiert. Gemeinsam mit der Wahl der adäquaten Technik zur Datenanalyse können so nicht explizit sichtbare Unternehmensstrukturen analysiert werden und die forschende Person auf diese Weise mehr über das Unternehmen und seine Strukturen erfahren, als dies mit vorgegebenen Fragestellungen und vorgefertigten Annahmen über das zu beforschende Feld möglich gewesen wäre.

Im Rahmen dieses Kapitels sollen daher die in der Forschungsstrategie festgelegten und im Forschungsprozess zum Einsatz kommenden Techniken zur Datenerhebung und –analyse kurz beschrieben werden.

4.3.1 Techniken zur Datenerhebung

4.3.1.1 Narratives Interview

Für die Erhebung von qualitativen Daten wurde das narrative Interview gewählt, welches Ende der 1970er Jahre von Fritz Schütze entwickelt wurde, da es von allen Interviewformen den niedrigsten Grad an Fremdstrukturierung aufweist (vgl. Schütze

1977) und so die Möglichkeit bietet, Sinnkonstruktionen aus der Sicht der handelnden Individuen zu erfassen. „Das Verfahren steht in der Tradition interpretativer Sozialforschung, in der von einem Verständnis sozialer Wirklichkeit als Resultat interpretativer Prozesse ausgegangen wird. Mit der Erhebung und Auswertung narrativer Interviews geht es darum, die Sinnkonstruktionen und Handlungen aus der Perspektive der handelnden (...) Individuen zu erfassen und einer Analyse zugänglich zu machen“ (Jakob 1997:445).

Ausgehend von einer erzählgenerierenden Frage soll die interviewte Person animiert werden möglichst umfassend und ohne Unterbrechung seitens der interviewenden Person auf diese Frage zu antworten. Im Rahmen des Interviews wurde die offene Erzählphase mit folgender Frage eingeleitet: *“Erzählen Sie mir von Ihrer Zeit wie Sie zu (Unternehmensname) gekommen sind bis heute.“* In diesem Teil des Interviews konnten die befragten Personen autonom entscheiden, welche Aspekte für sie wesentlich waren sowie die Chronologie ihrer Erzählung selbstständig gestalten und eigenständig Prioritäten setzen.

Die offene Erzählphase bildet die Hauptphase im Interview, sie wird von der interviewenden Person nur insofern strukturiert, insofern sie durch aktives und interessiertes Zuhören, offene oder spiegelnde Fragen den Erzählfluss der interviewten Person aufrecht erhalten soll (vgl. Rosenthal 2005:143). Folgendes Beispiel illustriert die spiegelnde Fragetechnik im Interview durch Unterstreichungen, anhand eines Interviewausschnittes: *„(...)i was ned wiewü, über 20 glab i woarn do domols und a poar hom sie donn bereit erklärt, mit eam ins koide Wosser zum hupfen (lacht) und davon san die 3 überblieben (...) Jo, am Onfang is hoit donn imma so, jo hoit imma so kla, kla hots begonnen is donn schön langsam immer mehr gworn und mir hams eigentli nie bereut, dass ma den Schritt zu SONNENTOR weg von (nennt Namen eines Unternehmens) gmocht hom.“*

„Sie ham erzählt, ahm, sie warn bereit mit ins kalte Wasser zu hupfen, (...)“

Erst im abschließenden Teil des Interviews obliegt es der interviewenden Person externe oder Leitfaden orientierte Fragen zu stellen (vgl. Rosenthal 2005:148). Dadurch erhält sie die Möglichkeit, durch chronologisch immanentes Nachfragen für die Forschung relevante Themen, die bisher nicht oder nur knapp angesprochen wurden oder Unverständliches explizit anzusprechen beziehungsweise zu

thematisieren und zu hinterfragen. Grundsätzlich muss sich die interviewende Person jedoch auf jede Interviewsituation individuell einstellen und gegebenenfalls Leitfragen abändern oder weglassen. Flexibilität gegenüber erzählten Inhalten und gewählten Fragestellungen sollen gewährleisten, dass das Material so authentisch wie möglich bleibt und die interviewte Person viel Raum hat um ihre Erzählung zu gestalten und zu strukturieren.

Das Prinzip der Offenheit zeigt sich hier also durch die Wahl einer Interviewstruktur, welche den AkteurlInnen möglichst viel Raum geben soll ihre Erlebnisse und Interpretationen ausführlich wiederzugeben. Der Hauptaspekt liegt dabei darauf, die interviewte Person selbst ihre Erzählungen strukturieren zu lassen.

Durch die Art der Strukturierung des Interviews und somit auch durch die Chronologie der Erzählung durch die AkteurlInnen selbst, wird die Prozesshaftigkeit zu einem zentralen Thema in den Interviews.

Es wird davon ausgegangen, dass diese Form des Interviews einen breiten und authentischen Eindruck des zu beforschenden Feldes wiedergibt und dabei mehr Informationen generiert als standardisierte Leitfrageninterviews.

Die Konzeption des narrativen Interviews enthält folgende vier Komponenten (siehe Abbildung 5):

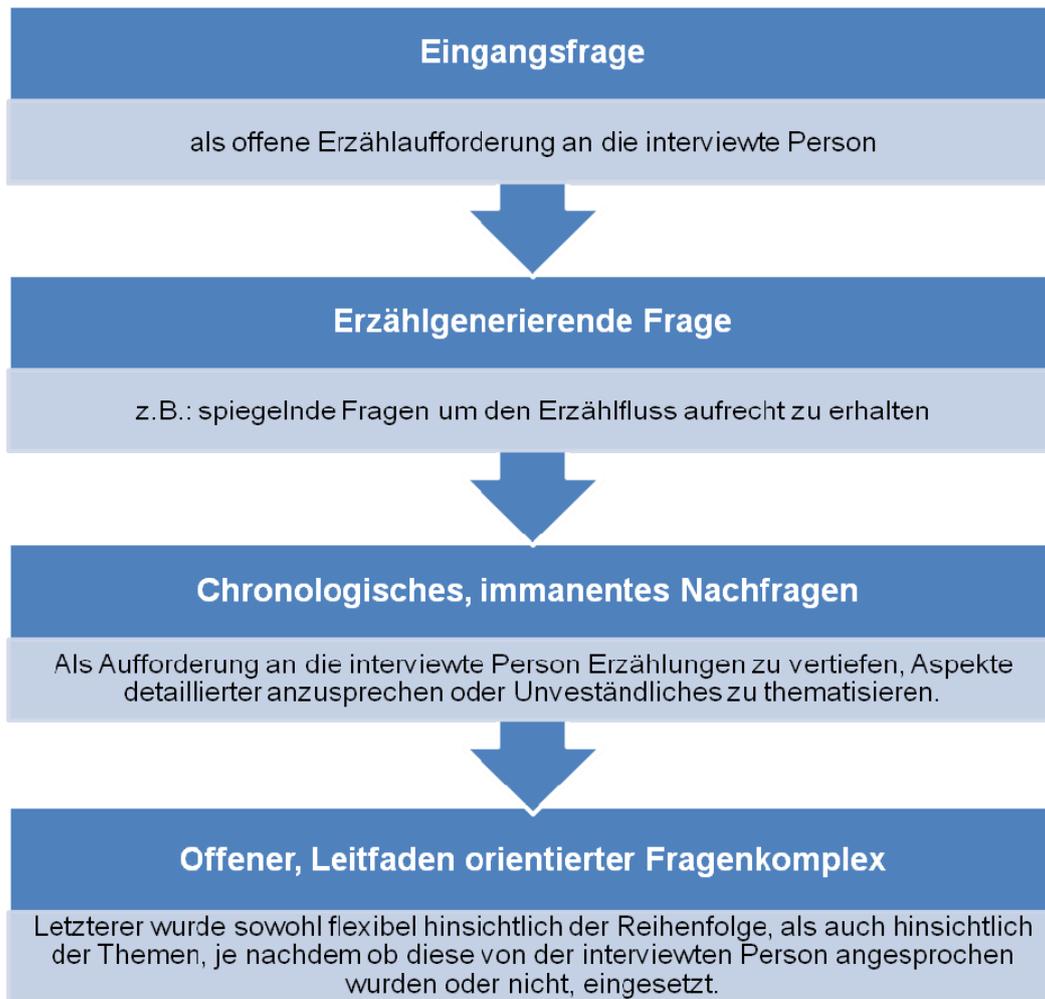


Abbildung 5: Ablauf narratives Interview

4.3.1.2 Beobachtung

Als weiteres Instrument zur Datenerhebung dienen unstrukturierte, teilnehmende und nicht-teilnehmende Beobachtungen in beiden Unternehmen.

„Die Beobachtung ist ein Akt der Kenntnisnahme eines Phänomens und des Sicherns von Eindrücken und Kenntnissen für wissenschaftliche oder andere Zwecke. Diese Kenntnisnahme kann auf Basis aller menschlichen Sinne (Sehen, Hören, Riechen, Tasten, Schmecken) erfolgen, aber auch mittels technischer Hilfsmittel wie Photographie, Audio- und Videoaufzeichnungen.“⁵

Sozialwissenschaftliche Beobachtung interessiert sich in der Regel gerade für alltägliche Interaktionen (Lueger 2000:9), denn gerade diese alltäglichen

⁵ <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-22.html>, besucht am 04.05.2012, 17:55.

Interaktionen strukturieren oder re-strukturieren die soziale Realität des Forschungsfeldes.

Ebenso wie beim Interview können auch bei der Beobachtung eine Vielzahl von Formen unterschieden werden (vgl. Friedrichs 1985:272f):

Die im Rahmen der Forschungsarbeit angewandten Beobachtungsformen sollen hier kurz angeführt werden:

- **Teilnehmende/nicht teilnehmende Beobachtung:** Von einer teilnehmenden Beobachtung spricht man, wenn die beobachtende Person selbst an den zu beobachtenden Abläufen und Interaktionen teilnimmt. Dabei kann die beobachtende Person eine aktive oder passive Rolle einnehmen.
- **Systematische/unsystematische Beobachtung:** Hier spricht man auch von strukturierter beziehungsweise unstrukturierter Beobachtung. Eine strukturierte Beobachtung hat zum Ziel bestimmte Hypothesen zu prüfen, daher liegt ihr, im Unterschied zur unstrukturierten Beobachtung, ein standardisiertes Schema zugrunde. Die unstrukturierte Beobachtung hingegen ist frei von Beobachtungsschemata und ist offen für die Eigenarten des Feldes. Der Verlauf einer unstrukturierten Beobachtung wird im Feld bestimmt (vgl. Atteslander 2003: 98f).

4.3.1.3 Artefakte

Die dritte Erhebungstechnik stellte das Sammeln von Artefakten des Unternehmens dar. Die Einbeziehung von Artefakten soll dazu beitragen ein ganzheitlicheres Bild von den Unternehmen zu erhalten, zu ergänzen beziehungsweise zu vervollständigen.

In der vorliegenden Arbeit werden Artefakte als Materialisierung von Kommunikation gesehen (vgl. Froschauer 2002:362), aufgrund dessen können Leitbilder, Organigramme, Unternehmenszeitschriften, die Unternehmenswebsite und vieles mehr als Artefakt verstanden werden.

Artefakte sind daher Produkte der Organisation, in denen sich soziale Beziehungen widerspiegeln. „*Akteure in Organisationen produzieren und reproduzieren damit nicht*

nur die soziale Realität, sondern schaffen durch ihr Handeln auch diejenige Realität (wie Artefakte), die ihnen als äußere Welt wieder entgegentritt“ (vgl.ebd:363).

Während sich die forschende Person bei der Beobachtung mit dem Problem der Flüchtigkeit des Materials konfrontiert sieht und es bei den geplanten Interviews zu einem schwierigen Zugang zu den potentiellen InterviewpartnerInnen kommen kann, sind Artefakte physisch präsent und somit relativ unproblematisch beobachtbar und erforschbar.

Da Artefakte durch die Organisationen selbst geschaffen werden und nicht durch die forschende Person oder den Forschungsprozess beeinflusst wurden, werden sie mit „natürlichen Daten“ gleichgesetzt (ebd:370). Als natürlich werden Daten bezeichnet, die ohne das Zutun der forschenden Person zustande kommen, als Beispiel kann hier das Gespräch von MitarbeiterInnen beim Mittagessen angeführt werden.

4.3.2 Techniken zu Datenanalyse

4.3.2.1 Ansatz der Grounded Theory

Die Grounded Theory ist ein qualitativer Forschungsansatz, der seine Theorien aus den Daten generiert. "Grounded theory is a general methodology for developing theory that is grounded in data systematically gathered and analyzed. Theory evolves ... through continuous interplay between analysis and data collection (...)" (Strauss/Corbin 1994: 273),

Der Ansatz wurde 1967 von Barney Glaser und Anselm Strauss (vgl. Glaser/Strauss 1967) entwickelt und beruht auf folgenden Prinzipien (vgl.Charmaz 2006:5-6):

- Datenanalyse und Datenerhebung erfolgen parallel, nicht sequentiell.
- Ständiges Vergleichen der Codes, Kategorien und Konzepte in jedem Analyseschritt hilft dabei eine Theorie zu konstruieren.
- Codes und Kategorien⁶ werden aus den erhobenen Daten heraus entwickelt („theory is grounded in data“). Die Theorie wird mit jedem Datenanalyse- und Datenerhebungszyklus weiter entwickelt.

⁶ Eine Kategorie ist ein auf einer höheren Ebene angesiedeltes bzw. ein abstrakteres Konzept.

- Memos sind Ideen und Theorien der forschenden Person zu Codes, Daten und ihrer Verknüpfung. Memos können und sollen zu jedem Zeitpunkt des Forschungsprozesses auftreten und dokumentiert werden, sie helfen Kategorien zu entwickeln, sie zu spezifizieren und Beziehungen zwischen Kategorien herzustellen, beziehungsweise „Lücken“ in den Kategorien zu identifizieren.
- Einarbeitung von Literatur und bereits bestehenden Theorien erfolgt erst nach der Analyse, um so nicht die Analyse und Theoriebildung durch bereits bestehende Theorien zu beeinflussen.

Datenerhebung, Kodieren und Memos schreiben, bilden demnach das Herzstück der Grounded Theory und werden zyklisch und unter ständigem Vergleichen der Codes, Kategorien und Konzepte durchgeführt.

Begriffe wie Kode, Kategorie und Konzept sind zentral im Analyseprozess der Grounded Theory und werden in der Literatur oft synonym oder unklar verwendet. Der Forscherin ist es daher wichtig, diese Begriffe (vgl. Charmaz 2006; Strauss/Corbin 1990/1996), wie sie im Rahmen dieser Arbeit verwendet werden, zu erläutern:

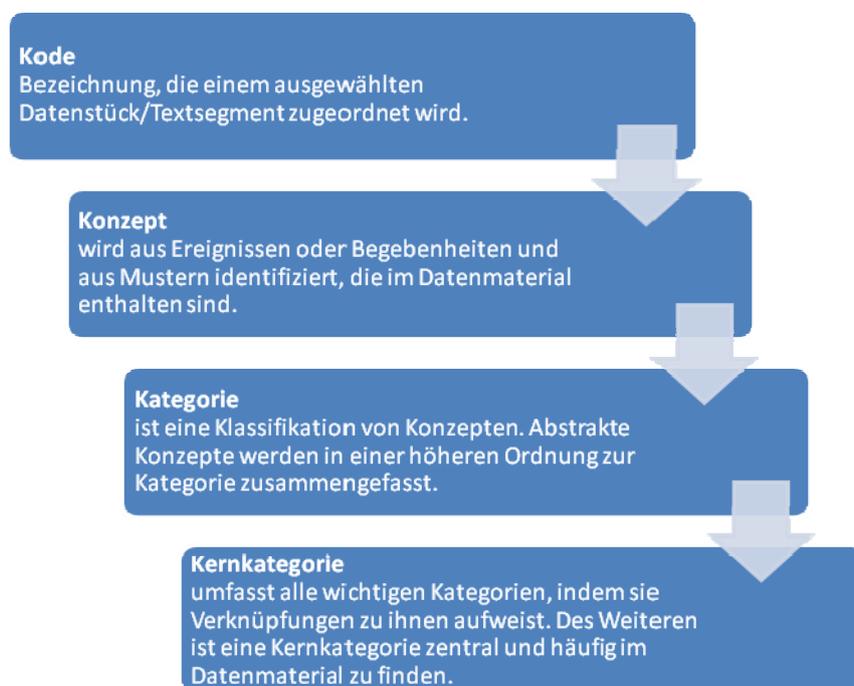


Abbildung 6: Die Hierarchie der Elemente des Kodiervorgangs

Um zu einer Theorie zu gelangen ist das Kodieren eine zentrale Tätigkeit der forschenden Person. Dies bedeutet, dass die forschende Person, im Rahmen des „offenen Kodierens“, Datenstücken (zu Beginn einzelne Wörter bis Sätze) Begriffe zuordnet. Diese Codes werden in zirkulären, vergleichenden Kodierschritten anhand verschiedener Techniken verdichtet, mit Ausprägungsgraden versehen, miteinander verknüpft (hier spricht man von „axialem Kodieren“) und zu Konzepten und schließlich Kategorien weiterentwickelt. Das vorläufige Ende des Kodierprozesses bildet die „Schlüssel- oder Kernkategorie“, die mittels „selektivem“ Kodieren ausgearbeitet wird.

Die Kategorien- beziehungsweise Theorieentwicklung endet mit der sogenannten „theoretischen Sättigung“, wenn also neue Daten keine neuen Erkenntnisse mehr für die Theoriegenerierung bringen.

Der Prozess der Grounded Theory beginnt mit dem Forschungsproblem und der Wahl der Erhebungstechnik. Nach Charmaz ist hier vor allem zu beachten, dass Techniken gewählt werden die eine möglichst ganzheitliche und detaillierte Datenerhebung zulassen.

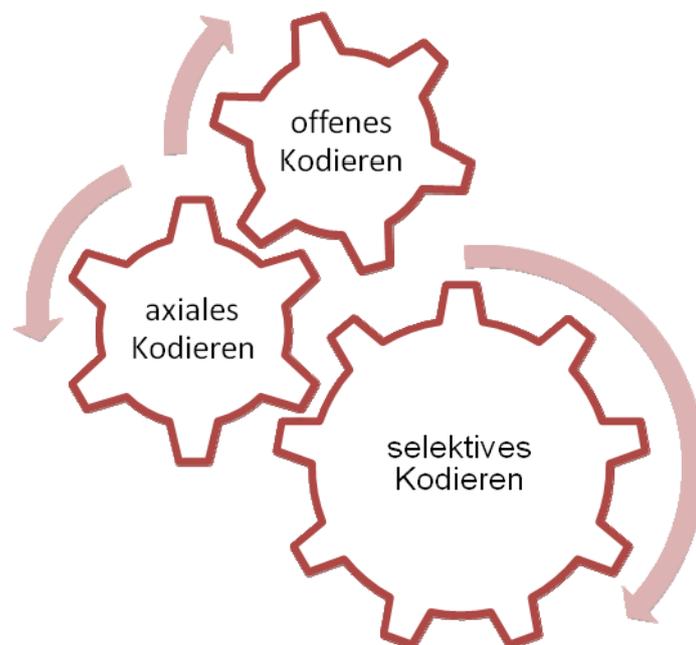


Abbildung 7: Die drei Kodierschritte der Grounded Theory

Das erhobene Material wird in einem zyklischen Prozess kodiert. Das Kodieren basiert, wie in Abbildung 7 dargestellt, auf folgenden drei Schritten:

(1) Offenes Kodieren: In einem ersten Schritt beginnt die forschende Person Datenmaterial zu kodieren, indem sie beispielsweise Dateneinheiten, Zeile für Zeile benennt und erste Ideen dazu entwickelt. Wichtig dabei ist, dass die forschende Person nicht zu abstrakte Interpretationsstränge entwickelt, sondern zunächst möglichst dicht am Datenmaterial interpretiert.

Zwischen den einzelnen Kodierschritten fordert Charmaz immer wieder auf: „stop and memo!“. Memos spielen also in jedem Analyseschritt eine wichtige Rolle. Sie helfen der forschenden Person Codes zu dekonstruieren, untereinander zu vergleichen und so Codes zu Kategorien weiter zu entwickeln.

(2) Axiales Kodieren: „(...) ist der Prozeß des In-Beziehung-Setzens der Subkategorie zu einer Kategorie“ (Strauss/Corbin 1990/1996:93). Zwischen den einzelnen Subkategorien werden mittels Kodierparadigma (vgl. Strauss/Corbin 1990/1996:78) Verknüpfungen herausgearbeitet (siehe Abschnitt 4.4.2). In einem weiteren Schritt können Eigenschaften und Dimensionen der einzelnen Kategorien erarbeitet werden. Grundsätzlich beinhaltet jede Subkategorie mehrere Eigenschaften, diese Eigenschaften wiederum können dimensionalisiert werden um einer Kategorie mehr analytische Dichte zu verleihen.

(3) Selektives Kodieren: Dieser Kodierschritt setzt das axiale Kodieren auf einem höheren Abstraktionsniveau fort. Ziel dieses Schrittes ist die Herausarbeitung der Kernkategorie, die alle anderen Kategorien in sich aufnimmt.

In jedem dieser Kodierschritte empfiehlt es sich (vgl. ebd.: 57), die Daten mittels gezielter Fragestellungen an das Datenmaterial aufzubrechen.

Die forschende Person kodiert, vergleicht, analysiert und erhebt Daten in einem zyklischen Prozess. Dieser Prozess und die sich entwickelnde Theorie steuern wiederum die weitere Datenerhebung und tragen somit zur weiteren Theoriegenerierung bei. Man spricht hier von „(...) *theoretical sampling the Grounded Theory strategy of obtaining further selective data to refine and fill out your major categories*“ (vgl. Charmaz 2006:12). Besonders zu Beginn des Forschungsprozesses, aber auch begleitend im Sinne der Offenheit für neue "Entdeckungen", kann ein

zufälliges Sampling sinnvoll sein. Im späteren Analyseprozess wird jedoch gezielt gesampelt, das heißt die forschende Person erhebt genau die Daten, von denen sie annimmt, dass sie wichtige Informationen für die Weiterentwicklung der Theorie beinhalten könnten.

4.3.2.2 Artefaktanalyse

Laut Froschauer (vgl. Froschauer 2002) besteht die Artefaktanalyse aus zwei Schritten: der „dekonstruktiven Bedeutungsrekonstruktion“ und der „Rekonstruktion latenter Strukturen der Organisation“. Im ersten Schritt wird, ähnlich wie bei der Grounded Theory, das gesamte Artefakt in kleinere Einheiten zerlegt um dadurch zunächst den Sinngehalt des Artefakts zu zerstören und anschließend mittels Interpretation der dekonstruierten Einheiten die Bedeutung des Artefaktes neu zu erschließen. Der erste Schritt erfolgt in einer Beschreibung der einzelnen Artefaktbestandteile, wie etwa Material des Artefakts, die verwendeten Symbole, Bilder und Texteinheiten, ihre räumliche Anordnung oder Farbgebung und schließlich in der Erschließung der Bedeutungsmöglichkeiten dieser Einheiten im Artefakt (siehe dazu Beispiel in Abschnitt 4.4.1). Der zweite Schritt der „dekonstruktiven Bedeutungsrekonstruktion“ bezieht sich auf die alltagskontextuelle Sinneinbettung des Artefakts und dient der Kontrastierung der verschiedenen Bedeutungsmöglichkeiten. In diesem zweiten Schritt wird nun wieder die Gesamtheit des Artefakts thematisiert und diskutiert wovon und wodurch es sich abgrenzt beziehungsweise was zu dem Artefakt gehört und was nicht zu dem Artefakt gehört aber auch inwiefern das Artefakt Bestandteil im Organisationsalltag ist und inwiefern es ungewöhnlich erscheint.

Im Anschluss erfolgt die „distanzierend- integrative Rekonstruktion latenter Sinnstrukturen“, in der sich die forschende Person zunehmend von dem beobachteten Artefakt wegbewegt, hin zur Betrachtung und Interpretation des organisationalen Kontexts. Dieser Schritt dient der Ermittlung der Produktion und Produktionsgeschichte des Artefakts, die Verwendung des Artefakts in der Organisation durch die Organisationsmitglieder und die Folgen der Verwendung für diese. Darüber hinaus wird die Einbindung und Funktion des Artefakts in der Organisation und die soziale Bedeutung des Artefakts bei seiner Herstellung, aber auch bei seinem Gebrauch thematisiert.

Als abschließenden Schritt empfiehlt Froschauer die Artefakte mit anderen Materialien zu kontrastieren und anhand von Unterschieden oder Ähnlichkeiten deren Besonderheiten zu erarbeiten. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Schritt der „dekonstruktiven Bedeutungsrekonstruktion“ auf die Artefakte angewandt. Diese Beschreibungen und Interpretationen fließen in die Kernkategorie ein und helfen diese zu verdichten. Die Textelemente der Artefakte werden wiederum mit dem Ansatz der Grounded Theory analysiert und anschließend ebenfalls in die bestehenden Kategorien und Konzepte eingearbeitet.

4.3.3 Technik zur Datenaufbereitung

Für die Auswertung mit dem Ansatz der Grounded Theory wurden die erhobenen Daten computergestützt, mit Hilfe des Programms ATLAS.ti⁷, bearbeitet. Computergestützte Datenanalyse bietet sich vor allem bei der Kodierung großer Datenmengen, an da zum einen eine große Anzahl von Codes organisiert werden kann und zum anderen unterschiedliche Interviews vergleichend herangezogen werden können, ohne den Überblick zu verlieren. Konnte man früher, aufgrund des großen händischen Aufwands, 20 bis 50 Kategorien organisieren und bearbeiten, sind heute Analysen mit wesentlich komplexeren Categoriesystemen möglich (vgl.Kuckartz 2005:188).

Das Programm ermöglicht außerdem die Visualisierung von Codes und ihren Verbindungen untereinander und bietet so, für die Analyse im fortgeschrittenen Stadium, eine wertvolle Unterstützung⁸.

ATLAS.ti unterstützt also wie ein Werkzeug die forschende Person, indem es Daten verwaltet, sortiert, kombiniert und visualisiert, die Interpretationsleistung obliegt jedoch nach wie vor der forschenden Person.

⁷ ATLAS bedeutet „Archiv für Technik, Lebenswelt und Alltagssprache“, ti steht für „TextInterpretation“

⁸ <http://www.atlasti.com/quicktour.html>, besucht am 05.05.2012, 17:00

4.4 Praktische Umsetzung der Datenanalyse

Dieser Abschnitt gibt Aufschluss über die praktische Umsetzung der in Abschnitt 4.3.2 theoretisch erläuterten Artefaktanalyse und der Grounded Theory, als zentrales Analyseinstrument dieser Arbeit. Abschnitt 4.4.1 gibt dabei Einblick wie Artefakte mittels der Artefaktanalyse dekompositioniert und interpretiert werden.

In Abschnitt 4.4.2 werden die einzelnen Kodierschritte anhand des erhobenen Datenmaterials beispielhaft dargestellt sowie die Entwicklung eines Codes zu einem Konzept und schließlich zu einer Kategorie beschrieben. Darüber hinaus wird die Verbindung und Verdichtung der Daten durch das Kodierparadigma grafisch erläutert. Abschließend erfolgt die schemenhafte Darstellung der Kernkategorie. Die zyklische Erhebung von Daten, mittels theoretical sampling, und Interpretation ist ein maßgebliches Kriterium in der Erarbeitung von Kategorien, Konzepten und schließlich Theorien.

4.4.1 Analyse der Artefakte

Da es sich bei den vorliegenden Artefakten auch um Materialien handelt die zum Teil aufwendig visuell gestaltet wurden, wurde der Ansatz der Grounded Theory um einen Schritt erweitert, der aus der Artefaktanalyse stammt und die Gestaltungselemente der Materialien in die Analyse mit einbezieht (vgl.Froschauer 2002).

So wurden Artefakte, die neben Texten auch Bildmaterial enthielten, im ersten Schritt auf ihre Gestaltungselemente unterschieden und dekompositioniert, dabei wird das Artefakt in seine Bestandteile zerlegt und in seiner Bedeutung analysiert.

Nach Froschauer besteht der zweite Schritt aus der „Rekonstruktion latenter Sinnstrukturen“, dabei bezieht sich die Analyse vorwiegend darauf wie der Kontext des Artefaktes strukturiert sein könnte, in dem das Artefakt entstanden ist (vgl.Froschauer 2002:386).

Da diese Form der Interpretation von Artefakten einerseits einen hohen zeitlichen Aufwand andererseits jedoch auch Erfahrung erfordert und darüber hinaus der Großteil der vorliegenden Artefakte aus Textdokumenten besteht, wurde seitens der Forscherin die Entscheidung getroffen, lediglich den Schritt der „dekonstruktiven

Bedeutungsrekonstruktion“ anzuwenden und diese in einem weiteren Schritt mit der Analyse des Textes auf Basis der Grounded Theory zu verknüpfen. So konnte einerseits sichergestellt werden, dass Bild- und Symbolelemente in Artefakten berücksichtigt wurden und darüber hinaus diese gestalterischen Elemente für die Verdichtung der Kernkategorie herangezogen werden konnten, andererseits konnte mit dem Ansatz der Grounded Theory das von dem Unternehmen hervorgebrachte Textmaterial detailliert interpretiert werden. Diese Kombination aus deskriptiven Elementen der Artefaktanalyse, die eine tiefere Analyse einleiten (vgl. ebd.: 375) und der Analyse der Textelemente der Artefakte mittels Grounded Theory, wurde nicht auf alle erwähnten Artefakte der Unternehmen angewandt. So wurden für diese verkoppelte Analyse bei SONNENTOR eine Broschüre und eine Flügelmappe und bei dem Unternehmen Waldviertler Werkstätten Werbebroschüren aus unterschiedlichen Jahrgängen zur weiteren, kombinierten Analyse ausgewählt. Bei den zuletzt erwähnten Artefakten handelt es sich um jene, die optisch aufwändig gestaltet wurden und daher eine Beschreibung der Bestandteile der Bild- oder Symbolelemente des Artefaktes für die Verdichtung der Kernkategorie sinnvoll erschien.

Zu erwähnen ist außerdem, dass bei den Broschüren beider Unternehmen, aufgrund der Dichte von Fotografien und Elementen in den Fotografien und Textelementen, nicht alle Seiten in der Analyse berücksichtigt wurden, sondern eine Auswahl bestimmter Seiten durch die Forscherin erfolgte. In der Analyse berücksichtigt wurden jeweils das Deckblatt der Broschüre, als ein Bestandteil der Broschüre bei dem die Forscherin annahm, dass es den/die LeserIn besonders ansprechen und animieren soll in die Broschüre hineinzuschauen und daher als wichtiger Bestandteil der Broschüre identifiziert wurde.

Für die Artefaktanalyse des Unternehmens SONNENTOR wurde darüber hinaus eine Doppelseite mit Fotografien von Personen, die vermutlich für SONNENTOR arbeiten und wie LandwirtInnen aussehen und mit dem Schriftzug „Von der SONNENTOR Familie“ betitelt wurden, ausgewählt. Dies schien der Forscherin interessant, da die Themen Familie und familiäre Strukturen in den erarbeiteten Kategorien immer wieder thematisiert wurden und dieser Bestandteil des Artefakts daher einen Beitrag zur Verdichtung der Kernkategorie leisten könnte. Schließlich wurde eine Fotografie einer älteren Dame interpretiert, die offensichtlich eine

Mitarbeiterin von SONNENTOR ist und bei der Verpackung von SONNENTORprodukten per Hand mitwirkt. Diese Fotografie konnte mit dem ebenfalls mehrmals in den Kategorien auftauchenden Aspekt der Handarbeit in Verbindung gebracht werden und erschien daher ebenfalls wesentlich für die Analyse.

Um den Artefakten in der Analyse von Datenmaterial einen Stellenwert einzuräumen und sie nicht durch die Verknüpfung mittels der Textinterpretation durch Grounded Theory zu überlagern, wurden die Artefakte gesondert von der Analyse mittels Grounded Theory, in die Kernkategorie eingebunden. Die Textelemente auf den analysierten Seiten in der Broschüre wurden mit Hilfe der Grounded Theory im Anschluss an die Artefaktanalyse analysiert. Einzelne Artefakte wiederum bestanden aus reinen Textelementen, wie beispielsweise die SONNENTOR-philosophie, diese wurden ausschließlich mittels Grounded Theory analysiert.

Beim Unternehmen Waldviertler Werkstätten fiel die Auswahl der zu analysierenden Artefaktelemente neben dem Titelblatt auf eine ganzseitige Abbildung eines Produktes des Unternehmens mit persönlicher Produktbeschreibung und einem Erfahrungsbericht über den Einsatz des Produktes im Alltagsleben. Darüber hinaus wurde eine Seite ausgewählt, die vor allem die Selbstmontage des Produktes beschreibt. Die Auswahl dieser Seiten erfolgte, da hier die für das Unternehmen speziellen, heterogenen Aspekte (wie etwa vielseitige Einsatzbarkeit der Produkte, selbstständige Variation der Produkte, ecetera) und die Werteorientierung des Unternehmens angesprochen werden.

Auch hier wurden die Textelemente, welche die Bildelemente ergänzen, mittels der Grounded Theory separat durchgeführt. Darüber hinaus wurden zwei Textelemente, dabei handelt es sich um eine Kurzbeschreibung von Mitwirkenden und einem Produktentwickler in der Broschüre, ausschließlich mittels der Grounded Theory interpretiert, um auch hier noch einmal die, in den Interviews dargestellte, Vielseitigkeit des Unternehmens anhand einer anderen Quelle, neben den Interviews zu analysieren.

Folgend wird ein Auszug der Interpretation eines Artefaktes mittels der dekonstruktiven Bedeutungsrekonstruktion anhand eines Beispiels illustriert.

- **Gegenstand und alltagskontextuelle Sinneinbettung:** Bei dem untersuchten Artefakt handelt es sich um eine Flügelmappe in A4-Format. Aufgrund ihrer zweisprachigen Textelemente, in englisch und in deutsch richtet sie sich an ein internationales Publikum. Neben Abbildungen von Menschen, die als LandwirtInnen identifiziert werden konnten, Produkten und Landschaftsabbildungen findet sich auch eine Abbildung der Unternehmensphilosophie SONNENTORs. Aufgrund der angesprochenen Aspekte kann davon ausgegangen werden, dass das Artefakt nicht für die eigenen MitarbeiterInnen produziert wurde, sondern für Werbezwecke oder öffentliche Auftritte konzipiert wurde. Auch die Adresse der Homepage auf der Rückseite des Artefakts lässt darauf schließen. Wobei das Artefakt von einem Material, das ausschließlich zur Werbung für SONNENTORprodukte dient, zu unterscheiden ist, es könnte eher als Vorstellung des Unternehmens verstanden werden, welche vermittelt wofür das Unternehmen steht, wer seine MitarbeiterInnen sind und welche Produkte es produziert. Es könnte sich an potentielle KundInnen und ProjektpartnerInnen aber auch KonsumentInnen richten.

Das Artefakt signalisiert ein professionelles Auftreten des Unternehmens nach außen und das Bestreben seinen Bekanntheitsgrad über den regionalen Markt hinaus zu erhöhen und somit womöglich auch in internationalen Wettbewerb mit anderen Unternehmen zu treten. Darüber hinaus könnte auch eine weitere Expansion des Unternehmens auf das Ausland mit dem Artefakt assoziiert werden.

Durch die Frontansicht der Mappe, die mit einem lächelnden Mann bedruckt ist, bei dem es sich vermutlich um einen Landwirten handelt, der für SONNENTOR tätig ist und neben ihm der Schriftzug: „natur für die sinne.“ dominiert, wird zunächst die Naturverbundenheit, Natur aber auch die Wichtigkeit von LandwirtInnen in dem Unternehmen sowie bäuerliche Strukturen in den Vordergrund gestellt. Durch die Platzierung des SONNENTORlogos und -schriftzugs, könnte der/die BetrachterIn assoziieren, dass es sich dabei um Werte des Unternehmens handelt oder um Hinweise auf die Entstehung des Produktes oder auf das Produkt selbst, aber auch, durch das relativ klein gehaltene Logo, dass das Unternehmen in Einklang mit den dargestellten Abbildungen steht.

Der in grün gehaltene Schriftzug „natur für die sinne.“ verstärkt dabei die Naturverbundenheit des Unternehmens beziehungsweise auch die Unterstellung, dass das Unternehmen etwas produziert das natürlich ist und in der Natur, unbeeinflusst von unnatürlichen Stoffen gewachsen ist, es verspricht Natur in seiner Reinform, die der Mensch mit all seinen Sinnen wahrnehmen kann.

In der Mappe können weitere Dokumente aufbewahrt werden, sie steht somit für die Vermittlung von Informationen, sie lädt den/die BetrachterIn ein, in die Mappe hinein zu schauen, mehr über das Unternehmen heraus zu finden und vermittelt somit Transparenz. Durch die aufwendige Gestaltung der Mappe und wiederkehrenden Aspekten wie Natur, intakte Natur, Natürlichkeit, Transparenz und ländliche- beziehungsweise bäuerliche Strukturen, kann davon ausgegangen werden, dass dem Unternehmen die Vermittlung dieser Themen wichtig ist und es damit in Zusammenhang gebracht werden möchte, sowie diese Themen in all seinen produzierten Materialien verbreiten möchte.

- **Materialität:** Das Artefakt ist eine A4 Flügelmappe und besteht aus bedrucktem, buntem Karton. Die Oberfläche des Kartons ist leicht strukturiert und erinnert an recycelte Papiermaterialien, darüber hinaus ist hervorzuheben, dass bei der Wahl des Materials ein recyclingfähiges Material gewählt wurde an Stelle von Plastik, obwohl dieses wahrscheinlich widerstandfähiger wäre als Karton. Dennoch vermittelt der Karton mit seiner unebenen Oberfläche: Robustheit, Qualität, Haltbarkeit aber er steht auch für Wiederverwertbarkeit. (...)

Die Mappe lässt sich öffnen, man ist also als BenutzerIn eingeladen hineinzuschauen dies wiederum gibt das Gefühl von Offenheit, Transparenz, Willkommen-sein. (...)

- **Struktur der Artefaktgestaltung:** Das Artefakt setzt sich aus Fotografien (schwarz- weiß und farbig), Textelementen in englisch und deutsch zusammen sowie dem Unternehmenslogo. (...)

Das Symbol der gelben, lachenden Sonne und der lächelnde Mann, von dem vermutet werden kann dass er ein Landwirt ist, bilden eine Achse auf der rechten Mappenseite und vermitteln Fröhlichkeit, Unbeschwertheit und Zufriedenheit. Die linke Bildhälfte hingegen ist einerseits durch den großen

Schriftzug in Kleinbuchstaben „natur für die sinne.“, den Bäumen im Hintergrund und der Hand mit der Holzpalette voller Kräuter geprägt. Dieser Bereich könnte mit Natur, Handarbeit aber auch die Natur „im Griff“ haben, beispielsweise durch Qualitätskontrollen, assoziiert werden. Durch die schwarz - weiß Stufen der Fotografie des lächelnden Mannes, der auch als Landwirt identifiziert werden könnte, wirkt die Fotografie ein wenig nostalgisch und traditionell, vermittelt aber auch Einfachheit und Natürlichkeit. Diese Aspekte werden durch die Gestaltung der Fotografie verstärkt. Der lächelnde Mann trägt Vollbart, zersaustes Haar, eine Jeans und einen gerippten, hellen Rollkragenpullover. In der rechten Hand hält er eine schmale Holzpalette, die er gegen seine rechte Hüfte lehnt. Er wirkt entspannt und authentisch. Die Holzpalette hat einen ausgebleichenen, kaum lesbaren Aufdruck und der Boden der Holzpalette scheint bereits brüchig, da sich das Holz stark nach unten wölbt. Im Hintergrund des Mannes, der unter freiem Himmel steht, sieht man eine Wiesenfläche und einige kahle Bäume. Die gesamte Bildkomposition wirkt nicht künstlich oder aufwendig gestaltet und vermittelt den Eindruck, dass Natur und Natürlichkeit eine Rolle im Unternehmen spielen und nicht für Werbezwecke beschönigt werden.

- **Text:** Der bereits erwähnte grüne Schriftzug „natur für die sinne.“ ist wie die übrige Bildkomposition auch einfach gehalten. Auffällig ist, dass der Schriftzug nur aus Kleinbuchstaben besteht, dies erinnert zum einen an die computerisierte Kommunikation, wie e-mails und sms die zum Teil in dieser Form geschrieben werden und könnte mit Modernität in Verbindung gebracht werden und bildet daher einen Kontrast zu der traditionell, nostalgisch wirkenden Fotografie. Andererseits erhält man den Eindruck, dass der Schriftzug leicht lesbar ist. Die Art der Anordnung der Wörter, aber auch deren Größe, lenkt die Konzentration auf jedes einzelne Wort, der Abschluss des Schriftzuges mit einem Punkt vermittelt dem/der LeserIn den Eindruck, dass diese Wörter Endgültigkeit besitzen.

Ergebnis der dekonstruktiven Bedeutungsrekonstruktion der Artefakte ist also einerseits eine detaillierte Betrachtung des Artefakts durch dessen Zerlegung in einzelne Artefaktkomponenten und der Beschreibung des Materials, der Struktur des Artefakts sowie Textelemente des Artefakts. Andererseits bietet diese differenzierte

Betrachtung auf den drei vorgestellten Ebenen ebenfalls Interpretationen, welche in die Kernkategorien eingearbeitet werden können.

In einem zweiten Schritt werden die Textkomponenten des Artefakts mittels Grounded Theory analysiert und ebenfalls in die Kernkategorie eingearbeitet um ihr mehr Dichte zu verleihen.

4.4.2 Grounded Theory als zentrales Analyseinstrument

„Qualitative researchers have one great advantage over our quantitative colleagues. We can add new pieces to the research puzzle or conjure entire new puzzles –*while we gather data (...)*“ (Charmaz 2006:14).

Der hier vorgestellte Ansatz der Grounded Theory wird in der Literatur des Öfteren als ein kreativer Prozess bezeichnet, bei der „Kodiererfahrung“ eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. Es kann also davon ausgegangen werden, dass verschiedene Personen Daten unterschiedlich interpretieren, oder in den Worten von Strauss: „Only Gods interpretation can make the claim of full completeness“ (Strauss 1987:11).

Wesentlich für die qualitative Güte der Forschung ist jedoch, dass der Forschungsprozess und seine Ergebnisse nachvollziehbar und plausibel für Außenstehende sind. Diese Aspekte sollen im folgenden Abschnitt weiter vertieft werden.

4.4.2.1 Der Kodierprozess, das Kunsthandwerk der forschenden Person

Wie bereits in der Abbildung 7 dargestellt, kann der Kodierprozess nach Strauss und Corbin in drei miteinander interagierenden und zyklisch mit der Datenerhebung abwechselnden Hauptstadien unterteilt werden (hier sequentiell aufgelistet), wovon der erste Kodierschritt das offene Kodieren darstellt:

Offenes Kodieren

Innerhalb dieser Kodiertätigkeit spielt die Offenheit der forschenden Person eine wesentliche Rolle um alle theoretischen Möglichkeiten, die im untersuchten Datenmaterial verborgen sein könnten, auszuloten. Zu Beginn des Forschungsprozesses wurde das Datenmaterial in kleine Sinneinheiten zerlegt beispielsweise „Zeile für Zeile“, „Satz- für- Satz“ oder auch nach Absätzen kodiert

und so erste Codes entwickelt. Diese Vorgehensweise soll es der forschenden Person ermöglichen, einzelne Elemente aus dem vorliegenden Datenmaterial zu „de-kompositionieren“, also aus seinem ursprünglichen Verlauf und Kontext herausgelöst zu kodieren. Dies ist besonders hilfreich da sich der Kodierprozess auf kleinere Sinneinheiten (hier Zeilen) konzentriert und so offen für feine Nuancen im Datenmaterial bleibt und einen anderen Einblick in das Datenmaterial ermöglicht (Charmaz 2006:50).

Ergebnis dieses analytischen Vorganges sind Codes, d.h. Bezeichnungen oder Begriffe, die einem herausgegriffenen Teil des Datenmaterials (im vorliegenden Kodierprozess, einem Satz im Interview) zugeordnet werden.

Im Rahmen des offenen Kodierprozesses wurde beispielsweise folgende Kodezuteilung getroffen:

Auszug aus Datenmaterial	Kodes
<p>Is ned ollwei oba ma muaß immer irgendwo a weng denken ob i des aussabringt dafiar loss i des drüber, weil i konn ned noch Vorschrift gehen...sogn des hob i letzt Mol so gmocht, des nächste Mal genauso also des is ned ollwei so</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● mitdenken ● abwägen/ reflektieren ● autonom handeln/abweichen von Vorschriften ● flexibel sein im Arbeitsprozess

Tabelle 2: Beispiel eines Kodierprozesses

Das Hauptaugenmerk im offenen Kodierprozess liegt hierbei auf Aktionen und Prozessen. Bei diesem analytischen Erschließungs- oder Interpretationsvorgang ist nach Strauss und Corbin das „Anstellen von Vergleichen“ und das „Stellen von Fragen“ (Strauss/Corbin 1996:44) eine zentrale Tätigkeit im Kodierprozess, um den vorliegenden Codes Dichte zu verleihen. Auf diese Weise wird das gesamte Datenmaterial, in diesem Fall alle Interviews, kodiert. Ähnliche Codes können dabei dem Datenmaterial wiederkehrend zugeordnet werden.

Folglich wurden die Codes durch gezielte Fragen an das Datenmaterial weiterentwickelt und dadurch konzeptionalisiert:

1 Worum geht es hier?

Mitarbeiter greift im Arbeitsprozess mit Rohwaren unterschiedlicher Qualität auf seine Erfahrung zurück.

2 Wer ist beteiligt? Welche Rolle spielen die Beteiligten?

LandwirtInnen und interne MitarbeiterInnen- LandwirtInnen stellen die Rohware zur Verfügung, Mitarbeiter muss im Arbeitsprozess flexibel auf unterschiedliche Qualitätsklassen reagieren.

3 Welche Aspekte werden angesprochen?

Qualität ist unterschiedlich, in Abhängigkeit von natürlichen Begebenheiten, Mitarbeiter muss wissen wie er darauf reagiert, d.h. er hat ein bestimmtes Know-how/ Erfahrung welche ihm hilft mit unvorhersehbaren Ereignissen umzugehen. Flexibilität im Arbeitsprozess ist erforderlich. Maschinen wird per Hand zugearbeitet.

4 Warum? Welche Begründungen werden gegeben?

Unterschiedliche Erntedurchgänge bringen unterschiedliche Qualitäten hervor. Flexibles agieren des Mitarbeiters kann diese Qualitätsschwankungen „ausmerzen“.

5 Wozu- in welcher Absicht/ zu welchem Zweck?

Um bestmögliche Qualität hervorzubringen, wenig Ausschussware zu produzieren. Effizienz.

6 Womit? Mittel/ Taktik zur Zielerreichung.

Greift auf gelerntes Wissen bzw. Erfahrung zurück, justiert Maschinen per Hand nach.

Diese Codes werden durch diesen Vorgang in Kombination mit dem Vergleichen anderer Textstellen, widersprechenden Aussagen oder Aussagen anderer InterviewpartnerInnen, aber auch mittels Memos

Memo: Womöglich sind chemisch unbehandelte, natürliche Produkte kaum oder schwerer zu "normen" in ihrer Qualität?

verdichtet und dadurch zu Konzepten.

Axiales Kodieren

In einem nächsten Schritt werden wiederkehrende aber auch signifikante Codes zu Kategorien zusammengefasst. Sie werden mit Textstellen aus dem Datenmaterial und, in einem nächsten Schritt, erneut durch Fragestellungen und Vergleiche verdichtet (vg. Böhm/Legewie/Muhr 1992:44-45).

Anhand der Erarbeitung von Eigenschaften und Dimensionen werden die einzelnen Kategorien noch reichhaltiger und bilden eine gute Basis für das anschließende selektive Kodieren.

Diese verdichteten Kategorien werden im axialen Kodiervorgang miteinander verknüpft, verfeinert und differenziert.

Wie folgende Abbildung zeigt, wird mit Hilfe des Kodierparadigmas (vgl. Strauss/Corbin 1996:78), das zentrale Phänomen bestimmt und die Konzepte untereinander verknüpft. Die Eigenschaften und dimensional Ausprägungen, die dem Phänomen angehören, sind im *Kontext* des Kodierparadigmas dargestellt.

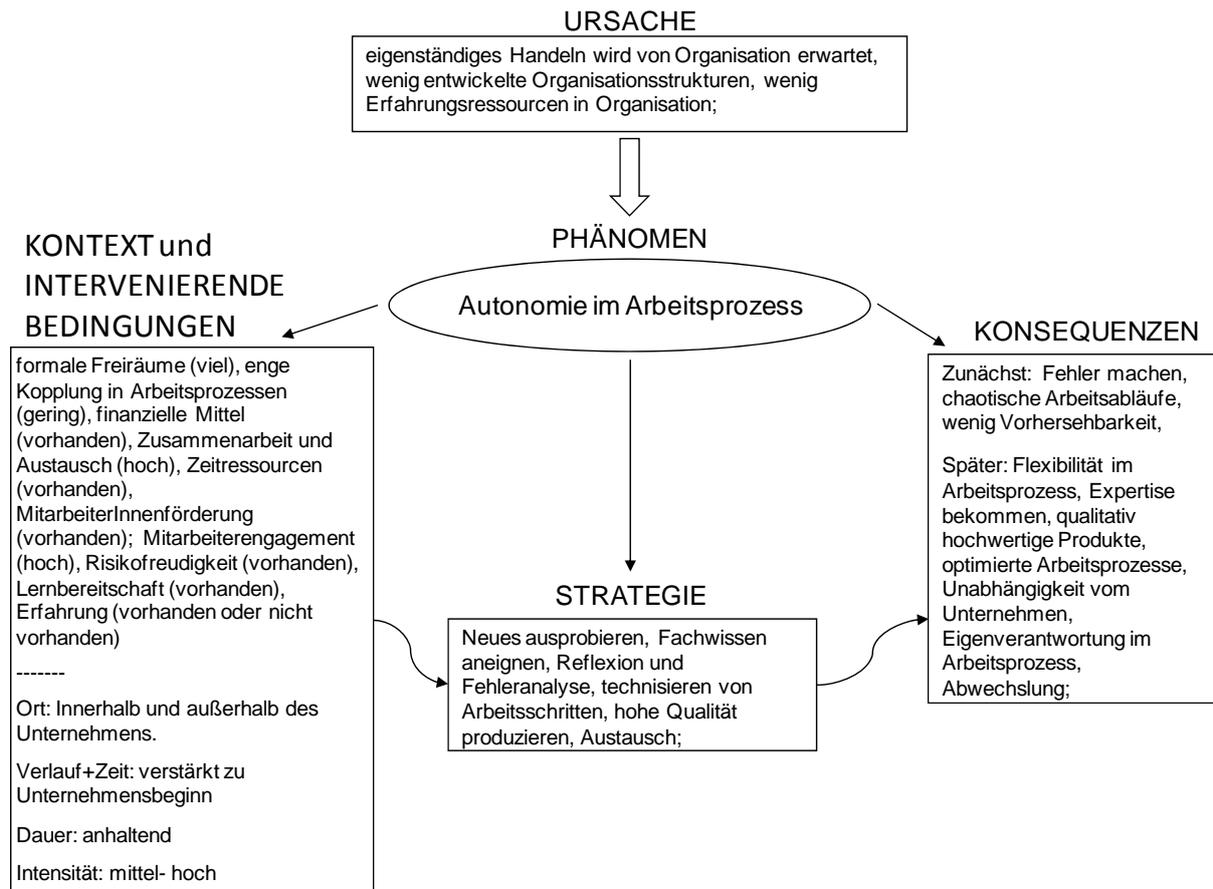


Abbildung 8: Das Prinzip des Kodierparadigmas

Das axiale Kodieren zielt darauf ab sowohl Verbindungen als auch Unterschiede in den Kategorien zu identifizieren und zu erarbeiten.

Insgesamt konnten auf diese Weise folgende sieben Kategorien anhand der erwähnten Strategien erarbeitet werden:

- (1) Autonomie im Arbeitsprozess
- (2) Familiäres Arbeitsklima
- (3) Wissensaneignung und Weitergabe im Unternehmen
- (4) Improvisation
- (5) Optimierung von Arbeitsprozessen
- (6) Qualität
- (7) Unternehmenswachstum

Jede dieser Kategorien ist in diesem Schritt bereits ausgearbeitet und konzeptionalisiert.

Diese Kategorien weisen wiederum untereinander einen hohen Vernetzungsgrad auf, beziehungsweise lassen sich zum Teil gegenseitig als Subkategorien unterordnen.

Selektives Kodieren

Dieser Kodierschritt dient der Auswahl und Entwicklung der Kernkategorie. Die Kernkategorie oder auch Schlüsselkategorie genannt, ist das zentrale Phänomen, um das herum alle anderen Kategorien zu integrieren sind (Strauss/Corbin 1996:94).

Der Kodiervorgang ist angelehnt an das axiale Kodieren und baut dabei auf die, durch das axiale Kodieren ausgearbeiteten, Kategorien auf.

Im Mittelpunkt steht dabei zunächst eine Kategorie oder aber auch ein signifikantes Phänomen, die/das abstrakt genug ist um alle anderen Kategorien als „Subkategorien“ unter sich zu vereinen. Die Kernkategorie kann dabei entweder mittels eines Substantivs oder auch eines Verbs bezeichnet werden.

Folgende Grafik der Kernkategorie „Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen“ (siehe Abbildung 9) zeigt wie alle bisher erarbeiteten Kategorien mittels des Kodierparadigmas zu der Kernkategorie in Beziehung gebracht wurden, dabei enthält jede Kategorie wiederum Konzepte und Subkategorien, wie in der Abbildung anhand der blauen Rechtecke sichtbar gemacht wurde. So enthält beispielsweise die Kategorie „Optimierung von Arbeitsprozessen“, die im Rahmen der erarbeiteten Kernkategorien eine Konsequenz darstellt, wiederum Kategorien wie etwa „Professionelles Auftreten“, „Höhere Qualität“ oder aber auch „MitarbeiterInnen mit Know-how bewerben sich im Unternehmen“. Abbildung 9 zeigt außerdem wie die einzelnen Kategorien der Kernkategorie in ihren Eigenschaften dimensionalisiert wurden. Die Eigenschaften und Dimensionen der Kernkategorie wurden gesondert (rot gerahmt) dargestellt.

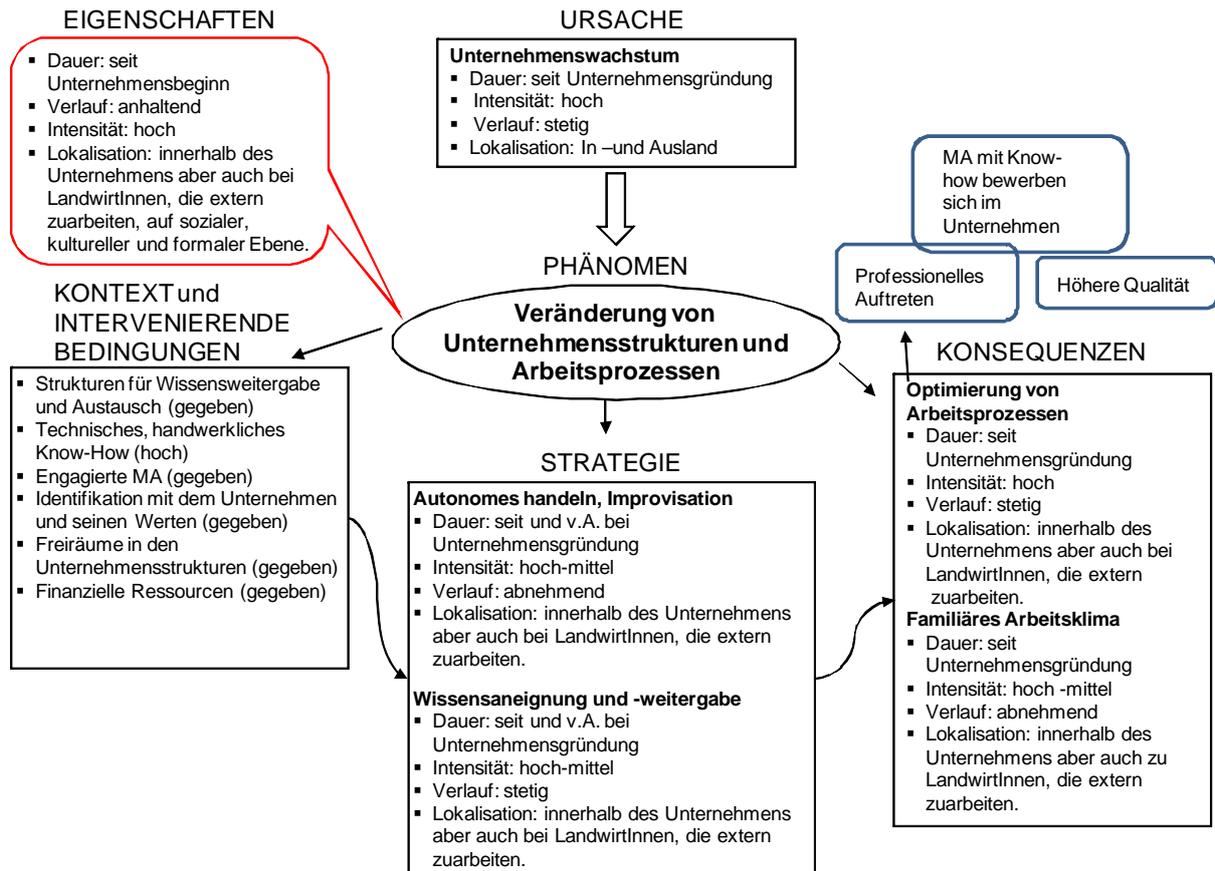


Abbildung 9: Darstellung der Kernkategorie

Diese Beziehungen zwischen Kategorien und Kernkategorie werden dann durch ein Zurückkehren zu den Daten überprüft und validiert, sowie einzelne Kategorien weiter verdichtet und verfeinert.

Das Ergebnis dieses Kodierschrittes ist eine Kernkategorie die in ihren Eigenschaften und Dimensionen sowie in den Beziehungen zu den anderen Kategorien entwickelt ist. Im Rahmen des selektiven Kodierens konnte folgende Kategorie als Kernkategorie identifiziert und benannt werden: „Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen“. Diese trat wiederholt in den analysierten Daten auf und konnte alle anderen Kategorien im Sinne des Kodierparadigmas unter sich vereinen (siehe Ergebnisse).

In einem nächsten Schritt beginnt die forschende Person nun mit dem Entwurf einer Theorie. Um dieser mehr Dichte zu verleihen empfiehlt es sich, Aussagen über kategoriale Beziehungen bei variierenden kontextuellen Bedingungen zu erarbeiten

und diese anschließend am Datenmaterial zu validieren. Dabei ist wesentlich, dass die getätigten Aussagen in den meisten Fällen bestätigt werden können.

4.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich das Forschungsinteresse auf die Entwicklung und Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen mit der Unternehmensentwicklung bezieht. Für die Erforschung dieser Aspekte wurde die Entscheidung getroffen qualitativ zu forschen da diese Forschungsmethode sowohl die Erfassung von Prozesshaftigkeit sowie die Erfassung sozialer und kultureller Aspekte ermöglicht. Dies soll vor allem durch eine offene und prozesshafte Datenerhebung und -interpretation gewährleistet werden, in der die Daten möglichst durch das zu untersuchende Feld selbst produziert werden, wie am Beispiel der Artefakte aufgezeigt wurde. Auch bei der Wahl anderer Erhebungstechniken wie Interviews oder Beobachtungen wurde darauf Wert gelegt, dass die forschende Person kaum strukturierend in die Datenerhebung eingreift. Um die Veränderungsprozesse in den Unternehmen möglichst ganzheitlich erfassen zu können erfolgt die Datenerhebung daher auch mittels unterschiedlicher Erhebungstechniken. Des Weiteren ist in der qualitativen Datenanalyse eine induktive Vorgehensweise zentral, die Theorien aus den Daten generiert, wie dies beispielsweise auch beim Ansatz der Grounded Theory der Fall ist, bei der die Schritte der Datenerhebung und Datenanalyse daher parallel erfolgen. Die Qualität der Forschung ist dabei geprägt durch Forschungszyklen die sich aus Datenerhebung und -interpretation zusammensetzen und durch Reflexionsphasen unterbrochen werden, die die weitere Datenerhebung festlegen. Darüber hinaus sind letztlich auch die entsprechende Darstellung der Ergebnisse des Forschungsprozesses sowie die Sicherstellung der Anschlussfähigkeit für einen qualitativ hochwertigen Forschungsprozess maßgeblich, welche in den folgenden Kapiteln erfolgen soll.

5 Ergebnisse und Erkenntnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse vorgestellt, erste theoretische Überlegungen abgeleitet und darüber hinaus mit bestehenden Theorien verknüpft. Schließlich erfolgt die Darstellung der zentralen Erkenntnisse, welche anhand der Ergebnisse und späteren Konstrastierung, durch Rückgriff auf bestehende Theorien, entwickelt wurden.

5.1 Ergebnisse

Dieser Abschnitt gibt Aufschluss über die mittels qualitativer Datenanalyse erarbeiteten Ergebnisse und erläutert diese umfangreich anhand der Unternehmensentwicklung.

Abschnitt 5.1.1 beschreibt die, durch den Kodierprozess der Grounded Theory entwickelte, Kernkategorie „Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen“. Diesem Kapitel liegen die Ergebnisse aus der Auswertung von dreizehn narrativen Interviews, sowie Beobachtungsprotokollen und Artefakten zugrunde. Des Weiteren werden die Hauptthemen, die sich aufgrund der Artefaktanalyse ableiten ließen erläutert und gezeigt wie diese die Kernkategorie verdichten. Anschließend wird in Abschnitt 5.1.2 anhand der erarbeiteten Ergebnisse die Entwicklung des Unternehmens SONNENTOR von einem Nischenunternehmen, das regional produziert und versucht sich am heimischen Markt zu etablieren, zu einem Unternehmen das zunehmend international agiert und erfolgreich ist, thematisiert. Dabei werden Aspekte der Kernkategorie und Veränderungen der Unternehmensstrukturen im Verlauf der Unternehmensentwicklung detailliert dargestellt. Diese Entwicklung wird in Anlehnung an das Entwicklungsphasenmodell nach Glasl und Lievegoed (vgl. Glasl/Lievegoed 1993) genauer skizziert. Veränderungen von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen manifestieren sich auch im zweiten untersuchten Unternehmen, der Waldviertler Werkstätten

GmbH, wie der Abschnitt 5.1.3 zeigt. Auch hier erfolgt die Darstellung der Veränderungen im Unternehmen durch das bereits erwähnte Entwicklungsphasenmodell.

Darüber hinaus konnten in beiden Unternehmen, im Laufe von Unternehmenswachstum und -entwicklung, in den einzelnen Entwicklungsphasen Auswirkungen auf sozialer, kultureller und formaler Ebene festgestellt werden. Diese Auswirkungen sind als Veränderungen der Unternehmensstrukturen auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen einzustufen und werden in Abschnitt 5.1.4 erläutert.

Im Abschnitt 5.1.5 werden spezielle Aspekte von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen erläutert, die aufgrund der jeweiligen Ausprägungen in den Kernkategorien festgestellt werden konnten. Diese speziellen Aspekte bilden das Kernstück der Kernkategorie „Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen“. Im Rahmen der Darstellung der speziellen Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse werden sowohl die Nutzung dieser Strukturen durch entsprechende Strategien der MitarbeiterInnen thematisiert, als auch Entwicklungschancen auf unterschiedlichen Unternehmensebenen.

Alle Abschnitte basieren auf den Ergebnissen der Auswertung des Datenmaterials beziehungsweise der Kernkategorie.

Die Ergebnisse wurden so aufbereitet, dass die befragten Personen selbst in Form kleiner Ausschnitte aus den Interviews zu Wort kommen, Beobachtungen der forschenden Person im Unternehmen angeführt werden, beziehungsweise die Interpretation der Artefakte des Unternehmens auszugsweise dargestellt wird.

5.1.1 Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen

Wie bereits erwähnt, konnte als Kernkategorie „Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen“ identifiziert werden. Durch das kontinuierliche Wachstum des Unternehmens seit seiner Gründung und der damit einhergehenden Expansion im In- und Ausland, kommt es zu einer anhaltenden Veränderung von Unternehmensstrukturen, welche sich mit der Entwicklung des

Unternehmens vollzieht. Diese Veränderung manifestiert sich in den untersuchten Unternehmen in unterschiedlicher Weise, so konnte festgestellt werden, dass:

- vorwiegend im Unternehmen SONNENTOR, durch die Unternehmensentwicklung, aus flexiblen Strukturen im Unternehmen, die vor allem in der Gründungsphase vorherrschen, hybride Unternehmensstrukturen (siehe Abschnitt 5.1.5) entstehen;
- vorwiegend im Unternehmen Waldviertler Werkstätten GmbH, der Heterogenitätsgrad in Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen zunimmt.

In beiden Unternehmen sind als Konsequenz der Entwicklung und des Wachstums der Unternehmen einzelne Veränderungen auf sozialer, kultureller und formaler Ebene (siehe dazu Abschnitt 5.1.4) beobachtbar. Der Wandel von Unternehmensstrukturen ist sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens bei MitarbeiterInnen, die dem Unternehmen zuarbeiten, aber auch der Unternehmensumwelt, wie Partnerunternehmen, KundInnen und KooperationspartnerInnen wahrnehmbar.

Um Abläufe und Strukturen im Unternehmen trotz der angesprochenen Veränderungen zu stabilisieren, setzen Geschäftsführung und MitarbeiterInnen der Unternehmen Maßnahmen, wie beispielsweise die Schaffung von Strukturen für Wissensweitergabe und Austausch im Unternehmen, durch die Installierung entsprechender Plattformen für MitarbeiterInnen im Unternehmen, innerhalb derer sie sich austauschen können. Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Stabilisierung der Unternehmensstrukturen ist das Einbringen der Erfahrungswerte der MitarbeiterInnen in das Unternehmen sowie ihres Know-hows und ihrer Fähigkeiten für das Unternehmen. Des Weiteren spielen kooperative Strukturen wie in der Kooperation zwischen den MitarbeiterInnen, Abteilungen, sowie Kooperationen der untersuchten Unternehmen zu anderen heimischen Unternehmen sichtbar, eine zentrale Rolle. Aber auch Flexibilität im Unternehmen ist für ein stabiles Wachstum grundlegend und unterstützt MitarbeiterInnen des Unternehmens letztlich dabei, mit den Veränderungen der Unternehmensstrukturen umzugehen, beziehungsweise darauf zu reagieren. So entwickeln sowohl externe als auch interne MitarbeiterInnen in jedem Entwicklungsstadium des Unternehmens Strategien, indem sie autonom

und kooperativ handeln und Entscheidungen treffen. Wie folgend noch erläutert wird, ist der Grad des autonomen Handelns in der Pionierphase jedoch am höchsten.

Aufgrund der beschriebenen Veränderung von Unternehmensstrukturen und den Handlungen welche die Mitglieder des Unternehmens setzen um mit diesen Veränderungen umzugehen, können zwei miteinander in Beziehung stehende Hauptkonsequenzen abgeleitet werden.

- Die Optimierung von Arbeitsprozessen steigt stetig seit der Unternehmensgründung, sowohl für interne als auch für externe MitarbeiterInnen. Diese Optimierung hat wiederum positive Auswirkungen auf die Effizienz im Unternehmen, die Professionalität sowie die Qualität der Produkte. Effiziente Unternehmensstrukturen manifestieren sich darüber hinaus in einer zunehmenden Geschwindigkeit der Arbeitsprozesse und damit einhergehend ist eine abnehmende Intensität der Kommunikation unter den MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess feststellbar (vgl. Abschnitte 5.1.2 und 5.1.4).
- Das als familiär bezeichnete Arbeitsumfeld und Arbeitsklima, welches sich vor allem durch informelle Kommunikationsstrukturen auf horizontaler und vertikaler Unternehmensebene als auch Zusammenhalt und Zusammenarbeit sowie dem Gefühl von Zusammengehörigkeit ausdrückt nimmt in beiden Unternehmen ab. Im Speziellen zeigt sich dies im Unternehmen SONNENTOR am Beispiel der LandwirtInnen, die seit Unternehmensbeginn für das Unternehmen tätig sind, durch ihre abnehmende Anwesenheit im Unternehmen und damit verbundenem reduzierten Austausch mit den Unternehmensmitgliedern und der Unternehmensführung (vgl. Abschnitte 5.1.2 und 5.1.4). Zum einen ist diese Entwicklung auf das Unternehmenswachstum und der damit einhergehenden Differenzierung von Unternehmensstrukturen zurückzuführen, zum anderen emanzipieren sich die LandwirtInnen zunehmend und führen ihre Tätigkeiten eigenständig, vom Unternehmen entkoppelt, durch. Ein zunehmendes Maß an Technisierung und Know-how (siehe dazu Abschnitt 5.1.2, Differenzierungsphase) begünstigt diese Entwicklung. Trotz der Veränderung des Arbeitsklimas, von einem familiären Kontext zu einem organisierten Kontext, wird es dennoch von

den MitarbeiterInnen als gut und wertschätzend beschrieben. Auch im Unternehmen Waldviertler Werkstätten GmbH sind diese Tendenzen sichtbar, auch wenn die Strukturen nach wie vor stark durch Kooperation geprägt sind. Dies kann einerseits auf die Geschichte des Unternehmens zurückgeführt werden, welches ursprünglich als Selbstverwaltungsverein gegründet wurde und daher „Zusammenarbeit“ und „Zusammenhalt“ eine lange Tradition im Unternehmen haben, andererseits setzten sich diese Strukturen auch später fort, da das zu diesem Zeitpunkt verschuldete Unternehmen zunächst nur durch den starken Zusammenhalt und der Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen überleben kann. Zusammenhalt und Kooperation spielen aktuell nach wie vor, wenn auch nicht mehr in der Intensität wie in der Pionierphase, innerhalb des Unternehmens, zwischen Abteilungen sowie zwischen dem Unternehmen und seinem Partnerunternehmen eine zentrale Rolle. Die kooperativen Strukturen werden in der späteren Entwicklungsphase des Unternehmens darüber hinaus auf KundInnen und andere ProjektpartnerInnen und Unternehmen ausgeweitet. Kooperation statt Konkurrenz hat sich mittlerweile als Unternehmenswert in diesem Unternehmen etabliert und wird nach wie vor als essentiell für die Stabilität des Unternehmens angesehen.

Die angesprochenen Themen der Kernkategorie konnten durch die Ergebnisse der Artefaktanalyse verstärkt und erweitert werden.

So konnten in den Artefakten folgende Themen wiederkehrend in den jeweiligen Unternehmen identifiziert werden.

- **Autonomie**

Im Unternehmen SONNENTOR ist das Thema „Unabhängigkeit“, im Speziellen die Unabhängigkeit der LandwirtInnen, in den vom Unternehmen hervorgebrachten Materialien präsent. Hier wird angepriesen, dass verschiedene Arbeitsschritte eigenständig von den LandwirtInnen, ausgehend von der Produktion, über die Trocknung bis hin zur Verpackung am Hof der LandwirtInnen durchgeführt werden. Dieser Aspekt wird auch durch die Bildsprache verstärkt die den Eindruck vermittelt, dass LandwirtInnen ausschließlich auf ihren Höfen, Feldern und

in ihren Häusern für SONNENTOR arbeiten. Dennoch vermittelt der/die LandwirtIn, als eines der Hauptmotive der untersuchten Artefakte, den Eindruck er/sie ist ein/e zentrale/r MitarbeiterIn des Unternehmens. Daraus kann geschlossen werden, dass der/die LandwirtIn womöglich nicht mehr zum internen MitarbeiterInnenkreis des Unternehmens zählt (siehe Abschnitt 5.1.2, Pionierphase), jedoch als MitarbeiterIn nicht an Wichtigkeit für das Unternehmen verloren hat, wie auch durch seine/ihre Darstellung in der Öffentlichkeitsarbeit sichtbar wird. Darüber hinaus spiegeln sich auch in der zentralen Stellung der LandwirtInnen Werte des Unternehmens wie regionale Verbundenheit und Zusammenhalt wider. Eine gute Kommunikation mit den LandwirtInnen ist daher auch auf der kulturellen Ebene (vgl. Abschnitt 5.1.4), die die Werte und Denkhaltung des Unternehmens widerspiegelt, für das Unternehmen und den Geschäftsführer von großer Bedeutung.

Autonomie wird auch immer wieder im Rahmen der Artefakte der Waldviertler Werkstätten kommuniziert und dargestellt, wie beispielsweise im Rahmen der Produktwerbung explizit gemacht wird, dass sich das Unternehmen sowohl seine KooperationspartnerInnen als auch seine LieferantInnen auswählt. Autonomie spiegelt sich jedoch auch in den Produkten des Unternehmens wider, wonach der/die KundIn die Produkte nach eigenen Wünschen und Vorstellungen gestalten kann, aber Produkte zum Teil auch immer wieder flexibel und eigenständig in ihrem Aussehen variiert werden können. Durch die Konzeption der Möbellinie können KundInnen darüber hinaus relativ unabhängig die Möbel transportieren und aufbauen. Die Unabhängigkeit und weitestgehende Selbstbestimmung mit welchen Umwelten, wie beispielsweise LieferantInnen und anderen Organisationen, das Unternehmen zusammenarbeitet macht das Unternehmen ebenfalls in seinen Artefakten explizit. So druckt das Unternehmen beispielsweise zu einem Abverkauf eines Teesets mit dem Produktnamen „Tschüss-Baba“ folgenden Begleittext ab: *„Wir wissen, dass die Tee-Geschenk-Sets zu diesem Preis sofort weg sein werden. Bitte gleich...und bitte sonst nicht ärgern. Wir werden ganz sicher nicht nachbestellen, denn wir wollen mit diesem*

arroganten Lieferanten nicht mehr. Die Ware ist super, er, der Herr Lieferant ist...(Lebensweisheit: "Mit jedem/r muss man nicht").

Die Autonomie und Unabhängigkeit des Unternehmens drückt sich aber auch in der Gestaltung des Artefakts selber aus, so wird die Werbebroschüre nicht etwa von Werbefachleuten konzipiert und FotograflInnen für die Produktion von Fotomaterialien eingesetzt sondern von der Geschäftsführung und MitarbeiterInnen des Unternehmens selbst übernommen. Autonomie wird hier also auch mit dem Aspekt der Flexibilität des Unternehmens und seiner Strukturen verknüpft.

- **Familiäre Strukturen**

Die familiären Strukturen sind geprägt durch informelle Kommunikationsstrukturen auf horizontaler (innerhalb der Abteilungen) und vertikaler (entlang der hierarchischen Strukturen) Unternehmensebene, Zusammenhalt und Zusammenarbeit sowie dem Gefühl von Zusammengehörigkeit. So werden die Aspekte der familiären Struktur einerseits durch die Wortwahl explizit gemacht wie etwa durch: „Familie SONNENTOR“, „unsere Bauern“ aber auch durch Abbildungen wie Menschen die sich an den Händen halten oder Menschen die miteinander lachen. Zudem wird neben den, relativ in sich geschlossenen, familiären Strukturen der Unternehmen auch der/die BetrachterIn der Artefakte mit einbezogen, indem er/sie direkt angesprochen wird, wodurch dem/der Konsument/in Nähe zum Unternehmen vermittelt wird und der/die KonsumentIn sich so mit dem Unternehmen verbunden fühlt. So kann der/die Betrachter/in des Materials aufgrund der Abbildungen rückschließen, wie die LandwirtInnen aussehen die die Produkte anbauen, er/sie kann LandwirtInnen auf ihren Feldern, mit ihren Rohstoffen, in ihrem Arbeitsgewand und mit ihren Arbeitsmaterialien betrachten, aber auch durch offene Hausfenster eine Mitarbeiterin bei der Arbeit beobachten. All diese Aspekte vermitteln Nähe aber auch Sicherheit und Transparenz. Der/Die BetrachterIn erhält den Eindruck er/sie wüsste wer die Waren produziert und in welcher Umgebung und in welcher Weise die Waren produziert werden.

- **Transparenz**

Wie bereits erwähnt werden KundInnen, im Rahmen der Werbebroschüren der Unternehmen, Einblicke in den Unternehmensalltag geboten aber zum Teil auch Meinungen, politische Haltungen und Wertvorstellungen offen dargelegt. MitarbeiterInnen werden in den Werbebroschüren als Models eingesetzt, namentlich angesprochen oder vorgestellt. In den Werbebroschüren des Unternehmens Waldviertler Werkstätten GmbH tritt das Unternehmen wie eine große Gemeinschaft auf, auch LieferantInnen, der betriebliche Masseur oder OrthopädInnen mit denen das Unternehmen zusammenarbeitet bilden dabei keine Ausnahme. Immer wieder werden Fähigkeiten und Fertigkeiten oder Ideen von MitarbeiterInnen oder Personen, die im Unternehmen mitwirken, öffentlich, im Rahmen dieser Artefakte, wertgeschätzt indem die Person namentlich angesprochen sowie ihre Profession und die Leistung, beziehungsweise das entwickelte Produkt, dankend hervorgehoben wird. Eine große Verbundenheit und Wertschätzung des Unternehmens beziehungsweise der Geschäftsführung, die sich in den Werbebroschüren häufig persönlich und informell an KundInnen und InteressentInnen wendet, wird so deutlich.

Des Weiteren ließen sich anhand der Artefakte noch weitere Aspekte und Ausprägungen feststellen, die einerseits die Kernkategorie ergänzen, andererseits einen umfassenderen Einblick in Unternehmenswerte ermöglichen:

- **Natur**

Die Darstellung einer intakten Natur, die naturbelassene, qualitativ hochwertige Produkte hervorbringt, die ohne Eingriffe des Menschen mittels künstlicher Stoffe oder Chemikalien, sondern der Pflege der Natur erhalten werden soll, ist in den Artefakten der Unternehmen zentral. So werden mit Naturbelassenheit, beziehungsweise der Verwendung natürlicher Materialien, bestimmte Aspekte wie Qualität verknüpft. Andererseits ist Natur auch in Form von Natürlichkeit und Authentizität Thema, das sich auf das Unternehmen und seine MitarbeiterInnen bezieht, indem die Unternehmen bemüht sind ihre MitarbeiterInnen möglichst natürlich und ursprünglich abzubilden. Auch anhand der

Abbildungen wird der Eindruck bestätigt, dass zugunsten der Natürlichkeit nicht sichtbar künstlich eingegriffen und beschönigt wird.

- **Tradition und Regionalität**

Speziell in den Artefakten des Unternehmens SONNENTOR finden sich Darstellungen von LandwirtInnen in schwarz-weiß-Stufen. Diese vermitteln Nostalgie und den Eindruck einer bewussten Verknüpfung der ursprünglichen, traditionellen Strukturen der Region und ihrer Arbeitsweisen wie sie damals üblich waren, sowie die Aufrechterhaltung und Pflege bäuerlicher Strukturen und Werte. Sie sprechen Sehnsüchte nach dieser Zeit an, in denen LandwirtInnen die Produkte noch direkt am Hof, zum Teil in Handarbeit, produziert und aufbereitet haben. Sie vermitteln kleine, überschaubare und transparente Marktstrukturen, in denen der/die KonsumentIn weiß, was er/sie konsumiert, beziehungsweise woher die Produkte kommen und die Gesichter der LebensmittellieferantInnen und -produzentInnen noch kennt.

- **Vielfalt**

Dieser Aspekt ist in den Artefakten der Waldviertler Werkstätten zentral. Vielfalt ist im Aufbau der Werbebroschüren selbst erkennbar, die einerseits Produkte bewerben, andererseits viele Geschichten von Produkten, MitarbeiterInnen, Personen, die das Unternehmen inspiriert und im Unternehmen mitgewirkt haben, aber auch vom Unternehmensalltag selbst erzählen. Oftmals werden politische und wirtschaftliche Themen angesprochen, die in jeder Werbebroschüre variieren. Darüber hinaus sind die Artefakte gespickt mit Gedichten und Liedtexten. Aber auch die verwendeten Sprachelemente selbst sind vielfältig, so wechseln sich englischsprachige Liedtexte mit Produktbezeichnungen in Dialekt ab. Der Eindruck von Vielfalt entsteht jedoch auch durch die vielen Projekte, die in den Artefakten beworben werden, beziehungsweise zu deren Spende aufgerufen wird. Das Unternehmen ist somit auch in seinen Aktionen selbst vielfältig, da es sich neben der Produktion auch in sozialen Projekten engagiert und selbst Kurse, im Rahmen seiner Waldviertler Akademie, zu verschiedensten Themen anbietet. Nicht zuletzt spiegeln die Produktlinien der Unternehmen Vielfalt wider, wie etwa durch das Angebot regionaler und internationaler Produkte, die Ausweitung der

Produktpalette über die Hauptprodukte der Unternehmen hinaus sowie in der Variabilität, Verwendung und Gestaltung der Produkte selbst augenscheinlich wird.

- **Einzigartigkeit**

Dieser Aspekt charakterisiert die Unternehmen und unterstreicht ihre Individualität. Er begleitet die Unternehmen schon seit ihrer Gründung, so war beispielsweise in der Zeit der Gründungsphase in der Region, in der das Unternehmen SONNENTOR gegründet wurde, die Geschäftsidee ungewöhnlich, „anders“ und einzigartig. SONNENTOR gilt seit jeher als Pionier am heimischen Biomarkt. Des Weiteren spiegelt sich Einzigartigkeit einerseits in der Natur als Grundlage für SONNENTORs Produkte wider, aber auch in ihrer individuellen Pflege und nachhaltigen Bewirtschaftung. Diese Einzigartigkeit wird vom Unternehmen geschätzt und gewahrt. Einzigartig, „anders“ und individuell präsentieren sich beide Unternehmen auch selbst, im Speziellen durch die Geschäftsführer der Unternehmen. Während SONNENTORs Geschäftsführer durch seinen unkonventionellen Kleidungsstil diese Aspekte verkörpert und zu einem Bestandteil seiner öffentlichen Auftritte und somit auch zur Marke SONNENTOR gemacht hat, fällt der Geschäftsführer der Waldviertler Werkstätten vor allem durch seine unkonventionellen Ideen, wie etwa der Erfindung einer eigenen regionalen Währung, oder dem öffentlichen Aufruf in den Werbebroschüren zur Gründung eines Unternehmen-Sparvereins, auf. Einzigartigkeit spiegelt sich jedoch auch in den Produkten der Waldviertler Werkstätten GmbH wider, die durch spezielle und flexible Designs, Produkte einerseits an individuelle Bedürfnisse anpassen und so einzigartig machen und sich andererseits durch die vielfältige Verwendbarkeit und Gestaltung der Produkt, von der „Masse“ abheben möchte. Des Weiteren ist „einzigartig und anders sein“ auch ein wichtiges Thema in der Vermarktung der Produkte. So wird mit jedem Produkt eine Geschichte verknüpft die nicht selten auch die Unternehmensphilosophie des Unternehmens widerspiegelt und darauf hinweist, dass viele Produkte sorgfältig per Hand produziert wurden. Dem/der Kunden/in wird der Eindruck vermittelt, dass das Produkt etwas Individuelles und Besonderes ist.

Im folgenden Abschnitt werden die Kernkategorie „Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen“ sowie ihre spezifischen Aspekte und Ausprägungen im Verlauf der Unternehmensentwicklung detailliert, anhand beider Unternehmen, dargestellt. Abschließend erfolgt ein Überblick über die wichtigsten Veränderungen auf sozialer, kultureller und formaler Ebene der beiden Unternehmen.

5.1.2 Die SONNENTORfamilie wächst und entwickelt sich

SONNENTOR ist ein Unternehmen, das sich selbst als Organismus, genauer noch als Familie bezeichnet. Als solches wächst es und durchläuft verschiedene Entwicklungsphasen.

Pionierphase

In der Pionierphase steht die Unternehmensgründung im Vordergrund. Sowohl die Unternehmensstrukturen als auch die Unternehmenskultur⁹ sind stark geprägt durch den Unternehmensgründer, seine Ideologien und Werte (siehe Integrationsphase). Die Visionen für die Unternehmensgründung sind vielfältig:

- kreieren des eigenen Arbeitsplatzes nach eigenen Vorstellungen und persönlichen Freiheiten;
- Förderung und Wahrung regionaler und familiärer Strukturen und Traditionen. Hier spielt vor allem die Schaffung von regionalen Arbeitsplätzen aber auch die Beschäftigung von regionalen LandwirtInnen eine zentrale Rolle, aber auch der bewusste Einsatz von Handarbeit und Bedarf an bäuerlichem Wissen sowie handwerklicher Fähigkeiten;
- Arbeit soll wieder als Wertschöpfungsprozess etabliert werden, beispielsweise durch faire Entlohnung und Qualität der erarbeiteten Produkte als Wert;

⁹„Die Unternehmenskultur besteht aus der Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen [, ; d. Verf.] Denkhaltungen, Riten, Symbolen und Umgangsformen, welche die Verhaltensweisen der Mitarbeiter[Innen; d.Verf.] und somit das Erscheinungsbild [eines Unternehmens; d.Verf.] prägen.“ (Bickmann, 1999,S. 56)

- erzeugen qualitativ hochwertiger aber auch in ihrer Produktion, Verarbeitung und Verpackung nachhaltiger, regionaler Bio-Produkte;
- leben im Einklang mit der Natur, wobei die umgebende, intakte Natur und deren Erhaltung und Pflege eine wichtige Rolle spielen;
- Sehnsüchte nach den einfachen, transparenten Marktstrukturen aus der Kindheit: *„(...) ich komm aus der Landwirtschaft, meine Eltern hom im (Regionname), eine kleine Landwirtschaft betrieben und damit hab i eigentlich auch gewusst und das war mir immer eine, eine wichtige Lehre von meinen Eltern wo die Lebensmittel herkommen, wo die guten Lebensmittel herkommen (--) wie ich aufgewachsen bin gabs eigentlich noch keinen Supermarkt. Ich hab an Kreisler kenn glernt der noch sehr viel (---) fremd bedient hat eigentlich 98 Prozent, wo es keine verpackten Lebensmittel gab, wo es eigentlich alles aus der Natur von der Natur gab, wir haben uns zum größten Teil selbst versorgt des worn natürlich ganz wichtige Sehnsüchte von mir als ich sah, wie sich denn das Ganze entwickelt.“*

All diese Visionen und Ideale bringt die Geschäftsführung in das Unternehmen ein. Sie manifestieren sich in der Unternehmensphilosophie, später auch in den vom Unternehmen produzierten Artefakten. Die Unternehmensmitglieder sind aufgefordert diese Werte mit zu tragen. Auf diese Weise wird die Unternehmenskultur SONNENTORs geprägt.

MitarbeiterInnen und Geschäftsführung des Unternehmens einen ähnliche Wertvorstellungen und Ideale. Diese Übereinstimmung in den Wertvorstellungen zwischen MitarbeiterInnen und Geschäftsführung führt zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen, beflügelt das MitarbeiterInnenengagement und wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima aus.

In der Pionierphase sind die Unternehmensstrukturen kaum differenziert. Der Unternehmensgründer selbst arbeitet in allen Bereichen mit und hat daher Kenntnis und Einblick über alle Firmenagenden. Er ist Anlaufstelle für alle Fragen und pflegt ein enges, informell geprägtes Verhältnis zu allen MitarbeiterInnen. Eine wichtige Basis für dieses Verhältnis ist wechselseitiges Vertrauen und Loyalität zwischen

Unternehmensführer und MitarbeiterInnen, das sich unter anderem in der Zusage der LandwirtInnen für SONNENTOR zu arbeiten zeigt.

Jo, am Anfang woars a ziemlich hoarte Zeit, muss ma sogn. Wei erstns jo der (Kosenname Geschäftsführer) (--) dogstondn is wei er praktisch gsogt hot, jo er wü wos versuachn, hot a poar Bauern gsuacht, die eam, für eam obaun- hot aba eigentlich jo keine Sicherheiten bieten kena und es ham sie damols, i was ned wiewü, über 20 glab i woarn do domols und a poar hom sie donn bereit erklärt, mit eam ins koide Wosser zum hupfen (lacht) und davon san die 3 überblieben.

Diese drei Ursprungsbauernfamilien genießen bis heute eine spezielles Vertrauensverhältnis, dieses spiegelt sich beispielsweise in mündlichen Vereinbarungen statt schriftlicher Anbauverträge zwischen den Ursprungsbauern und SONNENTOR wider aber auch in einer guten, persönlich geprägten Beziehung zu der Geschäftsführung.

In dieser Phase sind die Arbeitsprozesse stark durch Handarbeit geprägt.

Da die LandwirtInnen in vielen Fragen zu Anbau und Aufbereitung der Kräuter nicht auf Erfahrungs- oder Fachwissen oder standardisierte Abläufe innerhalb des Unternehmens zurückgreifen können, improvisieren sie im Arbeitsprozess oder schließen sich zu Wissensnetzwerken zusammen in denen sie sich austauschen und gemachte Erfahrungen besprechen können. Das Verhältnis der LandwirtInnen untereinander ist stark durch Kooperation geprägt.

In dieser Phase ist die Vernetzung zwischen dem Unternehmensführer und den MitarbeiterInnen sehr dicht, ein intensiver Austausch wird gepflegt in dem die LandwirtInnen eine wichtige Rolle spielen. Alle MitarbeiterInnen kennen sich persönlich, die Unternehmensstrukturen werden als gemeinschaftlich und familiär bezeichnet, die Kommunikationsstrukturen zwischen den MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung sind informell.

Folgend verdeutlicht Abbildung 10 grafisch die dichte Vernetzung aller MitarbeiterInnen und LandwirtInnen (orange) des Unternehmens untereinander sowie zur Geschäftsführung (rot). Ebenfalls in der Grafik zu erkennen sind die flachen hierarchischen Strukturen zwischen der Unternehmensführung und ihren MitarbeiterInnen. Der intensive Austausch und Zusammenhalt zwischen den drei

Ursprungsbauernfamilien untereinander ist durch hervorgehobene Linien verdeutlicht, während zwischen internen und externen MitarbeiterInnen des Unternehmens keine bemerkenswerte Abgrenzung stattfindet.

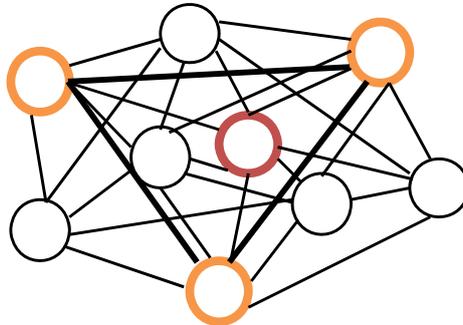


Abbildung 10: Hoher Vernetzungsgrad in der Pionierphase

Differenzierungsphase

Mit der steigenden Nachfrage nach den Produkten erhöht das Unternehmen sein Produktionsvolumen. Der Unternehmensgründer kann nicht mehr alle Unternehmensbereiche allein abdecken und delegiert Arbeitsbereiche. Dies führt zu einer Differenzierung und Hierarchisierung von Unternehmensstrukturen, neue Abteilungen und Bereiche werden im Unternehmen geschaffen und neues Personal eingestellt. Das Unternehmen hat die Differenzierungsphase erreicht. War der Geschäftsführer in der Pionierphase sehr präsent und allgegenwärtig für seine MitarbeiterInnen erreichbar, wird in dieser Phase der intensive, zum Teil persönlich geprägte Austausch seltener, wenngleich sich die gute Beziehung zur Geschäftsführung und das Vertrauensverhältnis nicht verändert.

Mit der Entwicklung der Unternehmensstrukturen geht auch die Entwicklung von Jobdescriptions und einem Qualitätsmanagement, sowie die Erstellung von Organigrammen einher. Kreativ gewachsene Strukturen, die in der Pionierphase aufgrund von Wissens- und Erfahrungsmangel, mittels Improvisation entstanden sind, werden zum Teil in formalisierte, standardisierte Strukturen gegossen, zum Teil bleiben aber Abläufe und Strukturen undefiniert und werden als kreative Freiräume genutzt (siehe Abschnitt 5.1.4). Effiziente und professionelle Unternehmensstrukturen entstehen, die Qualität der natürlichen Produkte spielt eine wichtige Rolle und wird ebenfalls durch die Erarbeitung von Richtlinien standardisiert. Die Reglementierung der Produktqualität des natürlichen Produktes erfolgt

beispielsweise durch die Bildung von Qualitätsklassen und die Sortierung von natürlichen Produkten nach diesen Qualitätsklassen. Der Einzigartigkeit und Verschiedenheit der Natur und den natürlichen Produkten, die vom Unternehmen stets positiv hervorgehoben und geschätzt wird, steht gewissermaßen der Versuch gegenüber diese Aspekte gleichsam zu standardisieren und mittels Richtlinien und Qualitätskontrollen eine gleichbleibende Qualität für den/die Konsumenten/in zu schaffen. Durch steigende Qualitätsansprüche ist es also für das Unternehmen erforderlich, durch die angesprochenen Maßnahmen, in die „Eigenwilligkeit“ der Natur, die beispielsweise unterschiedliche Aromenintensitäten oder wetterbedingte, unterschiedliche Qualitäten hervorbringt, steuernd einzugreifen. Dennoch bleibt SONNENTOR seinen Werten „Nachhaltigkeit“ und „biologische Produktion“ treu. So wird es vermieden Ausschussware zu erzeugen, indem für Produkte die den Richtlinien und Standards nicht entsprechen, durch die Entwicklung neuer Produktlinien, alternative Möglichkeiten zur Verwertung geschaffen werden. Die (künstliche) Veränderung der Natur und natürlicher Produkte zur Optimierung der Produktqualität ist bei SONNENTOR nach wie vor tabu.

Das steigende Anbauvolumen kann nicht mehr durch Handarbeit bewältigt werden, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch bei den LandwirtInnen kommt es zunehmend zu einer Anschaffung von Maschinen und somit zu einer Verdichtung und Erhöhung des Tempos und der Effizienz der Arbeitsabläufe. Durch einen zunehmenden Grad an Technisierung, auch bei den externen MitarbeiterInnen, wird die eigenständige Aufbereitung der Ware am Hof verstärkt. Diese Entwicklung führt jedoch auch zu einer Auslagerung von Arbeitsprozessen, so bereiten viele LandwirtInnen durch den eigenständigen Ankauf von Aufbereitungsanlagen ihre Kräuter ausschließlich am eigenen Hof auf. Die LandwirtInnen fahren nun nicht mehr mit der Regelmäßigkeit wie zuvor in das Unternehmen und verbringen dort während des Aufbereitungsprozesses längere Zeit mit internen MitarbeiterInnen und lernen diese persönlich kennen. Dadurch ergeben sich auch für externe MitarbeiterInnen weniger Möglichkeiten zum informellen Austausch, ihnen entgehen personelle Veränderungen und Informationen darüber welche MitarbeiterInnen neu in das Unternehmen eintreten beziehungsweise eingetreten sind. Diese Entwicklungen führen dazu, dass die LandwirtInnen neue MitarbeiterInnen nicht mehr kennen und das dichte, informelle Kommunikationsnetzwerk abnimmt, welches zuvor, durch die

regelmäßige Anwesenheit der LandwirtInnen im Unternehmen, eine hohe Verknüpfung zwischen internen und externen MitarbeiterInnen aufwies. Neben den abnehmenden informellen Kommunikationsstrukturen zeichnet sich auch eine zunehmende Unterscheidung zwischen „internen“ und „externen“ MitarbeiterInnen ab. Zu den externen MitarbeiterInnen gehören viele langjährige MitarbeiterInnen, wie LandwirtInnen, die bereits seit der Unternehmensgründung für das Unternehmen arbeiten, durch ihre langjährige Firmenzugehörigkeit und ihren kontinuierlichen Beitrag zur Entwicklung von Know-how und Qualität sehen sie sich als Teil des Unternehmens.

Das persönliche Kennen und flache, informelle Kommunikationsstrukturen unter den MitarbeiterInnen, welche vor allem in frühen Entwicklungsphasen des Unternehmens zum geschätzten, familiären Arbeitsklima beitragen, nehmen in den späteren Entwicklungsphasen des Unternehmens ab.

Durch die steigende Anzahl interner MitarbeiterInnen ist die Schaffung einer Mensa erforderlich, diese ist zwar für alle MitarbeiterInnen nutzbar, kann jedoch durch die räumliche Entfernung, von externen MitarbeiterInnen nicht in der Häufigkeit genutzt werden, wie von internen MitarbeiterInnen.

LandwirtInnen bewegen sich im Laufe der Entwicklung des Unternehmens von der MitarbeiterInnen-Ebene zur Umwelt-Ebene. Darunter wird verstanden, dass die LandwirtInnen nicht mehr direkt im Unternehmen agieren und somit auch nicht mehr oder nur teilweise im Unternehmensalltag präsent sind und inkludiert werden (beispielsweise bei den Weihnachtsfeiern). Dennoch beeinflussen sich die LandwirtInnen und das Unternehmen wechselseitig durch Kommunikation und Interaktion (wie in Abbildung 11 dargestellt).

In Abbildung 11 wird weiters anhand des perforierten, grünen Kreises, eine durchlässige Grenze zwischen internen und externen MitarbeiterInnen des Unternehmens vermittelt. Diese Unterscheidung wird auch anhand der abnehmenden, beziehungsweise schwächeren Interaktion zwischen MitarbeiterInnen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sichtbar (dargestellt durch perforierte Linien). Des Weiteren ist eine anhaltend starke Vernetzung zwischen den LandwirtInnen gegeben, während der Intensitätsgrad der Kommunikation zwischen Geschäftsführung und LandwirtInnen im Vergleich zur Pionierphase abgenommen

hat. Darüber hinaus ist die Entwicklung von hierarchischen Strukturen und Positionen im Unternehmen erkennbar, da die Position des Geschäftsführers (roter Kreis) im Unternehmen die oberste Instanz bildet, von der ausgehend alle anderen internen MitarbeiterInnen in unterschiedlicher Weise (positionsabhängig) untergeordnet sind, während die externen MitarbeiterInnen etwas entkoppelt und selbstständig vom Unternehmen agieren.

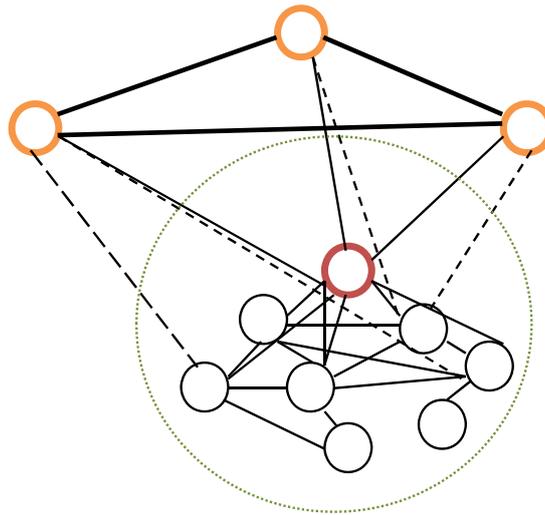


Abbildung 11: Abnehmender Vernetzungsgrad in der Differenzierungsphase

Die beschriebenen Tendenzen der Differenzierung von Arbeitsbereichen aber auch technisierte Arbeitsprozesse wirken sich auch auf interne MitarbeiterInnen im Unternehmen aus. So nimmt durch die Hierarchisierung sowie inhaltlicher und räumlicher Trennung von Arbeitsplätzen die Sichtbarkeit einzelner MitarbeiterInnen ab, wodurch die Kommunikation und der Austausch unter den MitarbeiterInnen ebenfalls abnehmen.

Integrationsphase

In der Differenzierungsphase sind die Anstrengungen und Konzentration des Unternehmens nach „innen“ gerichtet, um nachhaltig zu wachsen ist es jedoch für ein Unternehmen wichtig nicht in der Formalisierung seiner internen Strukturen zu verharren. Einerseits geht es darum Werte des Unternehmens nicht aus dem Blick zu verlieren, andererseits geht es darum, den Blick auf seine Umwelt zu richten und so die Ideale und Werte aus der Pionierphase mit effizienten, gewachsenen Strukturen aus der Differenzierungsphase zu verknüpfen.

Die Umwelt besteht in dieser Unternehmensphase zum einen aus der mittlerweile gewachsenen Anzahl aus LandwirtInnen (siehe Abbildung 12, orange Ovalform) und zum anderen aus verschiedenen Projekt- und KooperationspartnerInnen oder potentiellen KundInnen.

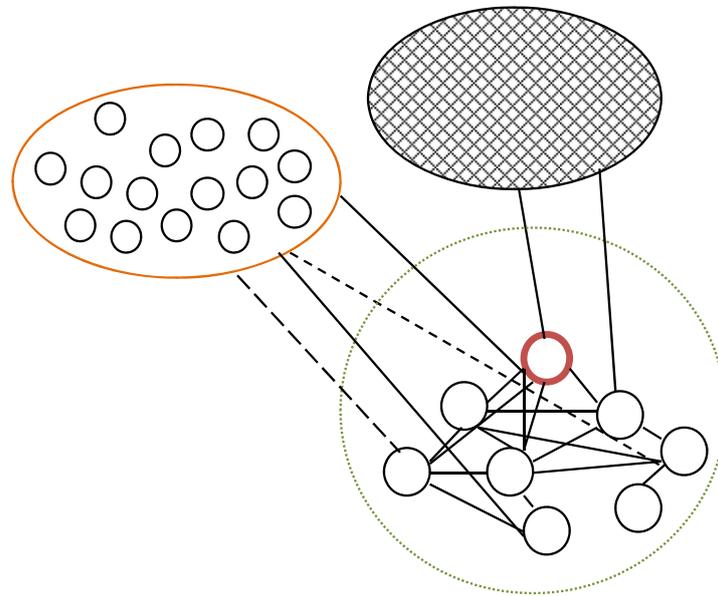


Abbildung 12: Umwelten des Unternehmens in der Integrationsphase

SONNENTOR geht diesen Weg indem es seine Werte wie etwa Transparenz, familiäre Strukturen, Nachhaltigkeit und Handarbeit für KundInnen erlebbar macht, so können KundInnen in Betriebsführungen oder anderen Events zu denen das Unternehmen lädt, den Produktionsbereich besichtigen, sich mit MitarbeiterInnen oder auch dem Geschäftsführer selbst unterhalten oder gemeinsam mit dem Geschäftsführer und seinen MitarbeiterInnen Festtage feiern.

In dem Raum links neben dem SONNENTORshop, in dem Stühle und Sessel stehen, steht Herr Gutmann mit einem Buch und liest Weihnachtsgeschichten für Kinder vor (Auszug aus einem Beobachtungsprotokoll).

Wie bereits erwähnt ist Transparenz auch in den Artefakten ein dominierender Aspekt, zum Teil sind Artefakte so gestaltet, dass sie einladen „hinein zu schauen“ (beispielsweise die Flügelmappe) um mehr über das Unternehmen zu erfahren, zum Teil sind auch Abbildungen so gewählt, dass der/die BetrachterIn, eingeladen ist hinein zu schauen, beziehungsweise Arbeitsprozesse zu beobachten.

Transparenz, Offenheit und bäuerliche Strukturen ziehen sich auch durch die virtuelle Seite von SONNENTOR, so werden KundInnen auch über die Homepage des Unternehmens eingeladen bei den LandwirtInnen, die für SONNENTOR produzieren, „fensterln“ zu gehen. Durch die Darstellung der LandwirtInnen in ihrer Arbeitsumgebung oder bei einem Arbeitsprozess erhält der/die KonsumentIn den Eindruck er/sie hätte einen Einblick in die Produktionsweise, wüsste woher die Waren kommen und durch wen sie produziert werden. So trägt der/die LandwirtIn dazu bei, den KonsumentInnen einerseits Transparenz zu vermitteln, andererseits aber auch Nähe bis hin zu familiärer Intimität.

Darüber hinaus manifestieren sich die angesprochenen Werte auch im Unternehmensgebäude selbst. So ist das Hauptgebäude des Unternehmens ein umgebautes Bauernhaus, das durch Einsatz vieler Glaswände, welche auch Einblicke in Besprechungsräume zulassen, das Gefühl von Offenheit und Transparenz vermittelt. Zudem ist die familiäre Struktur im Gebäude des Unternehmens präsent, da es sich bei dem umgebauten Bauernhaus und somit bei den Büros in den Bereichen Verwaltung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie dem Arbeitsplatz von MitarbeiterInnen im Verkauf, um den ehemals privaten Wohnraum des Geschäftsführers und seiner Familie handelt. Der Familienbegriff in Verbindung mit dem Unternehmen („unsere SONNENTORfamilie“) spiegelt sich in der Sprache des Geschäftsführers und der Öffentlichkeitsarbeit, aber auch in den Artefakten des Unternehmens wider.

Durch die Gesamtkomposition des Bildes mit dem lachenden Mann, einem Buben auf seinen Schultern, und der linken Hand, in der er die Hand des anderen Buben hält, wird auch Zusammenhalt und Unterstützung vermittelt.

Die Anordnung und Farbgebung der Fotografien wirkt wie eine Ahnengalerie, sie vermittelt dass diese Personen miteinander verbunden sind. Die Anordnung der Bilder wirkt nicht hierarchisch, da über der Abbildung des Geschäftsführers noch Abbildungen von Personen platziert sind (Auszug aus einer Artefaktanalyse).

Nachhaltigkeit und die Erzeugung von biologischen Produkten in einer intakten Natur sind für das Unternehmen identitätsgebend und daher stark in Arbeitsabläufen, Arbeitsmaterialien aber auch im Gebäude selbst durch die Solaranlage sowie in den Artefakten, wie etwa dem Leitbild des Unternehmens, verankert.

Das Unternehmen gewinnt zunehmend an Marktstärke und Bekanntheit. Zunehmend fragen LandwirtInnen aus Nachbarländern an ob sie für SONNENTOR produzieren können. Das Unternehmen investiert in ausländische Anbauprojekte und feiert erste Exporterfolge im Ausland. Dem Unternehmen ist es jedoch nicht nur wichtig seine Philosophie zu leben und erlebbar zu machen, es möchte sich zunehmend auch mit KundInnen umgeben die diese Philosophie verstehen und umsetzen, was sich beispielsweise darin zeigt, dass SONNENTOR nicht mit allen potentiellen KundInnen, wie etwa ProjektpartnerInnen oder FranchisenehmerInnen kooperiert und nur an ausgesuchten Projekten partizipiert.

Zusammenfassend kann also für die Integrationsphase festgestellt werden, dass der informelle Austausch in seiner Dichte und Intensität, sowohl vertikal, zwischen MitarbeiterInnen und Geschäftsführung, als auch horizontal, zwischen einzelnen Abteilungen, aber auch externen und internen MitarbeiterInnen, im Vergleich zur Gründungsphase des Unternehmens abgenommen hat. Diese Veränderung hat, wie bereits angesprochen Auswirkungen auf die Familiarität im Arbeitsklima, die ebenfalls abgenommen hat, dennoch wird die Qualität der Kommunikation und des Arbeitsklimas im Unternehmen von den MitarbeiterInnen positiv hervorgehoben und geschätzt. Trotz des Unternehmenswachstums konnten also auch Werte, die für das Unternehmen zentral sind, jedoch von den Auswirkungen und Konsequenzen des Wachstums und der Weiterentwicklung des Unternehmens bedroht waren, weiterhin im Unternehmen integriert werden. Auch informelle Kommunikationsstrukturen sind nach wie vor im Unternehmen, auch für externe Personen, merkbar verankert und werden durch Rituale und Angebote gefördert. Informelle Kommunikationsstrukturen sind durch einen direkten und persönlich geprägten Austausch gekennzeichnet, dem kein Arbeitsauftrag oder berufliches Anliegen zugrundeliegen muss. Auch wenn das persönliche Kennen der MitarbeiterInnen im Unternehmen abgenommen hat, wird das Gegenüber nach wie vor in den meisten Fällen, unabhängig von der hierarchischen Position, mittels Vornamen, der Koseform des Vornamens angesprochen oder geduzt.

Auch die Schaffung der Mensa oder des Küchendienstes trägt dazu bei, dass informelle, positionsunabhängige Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen möglich ist und somit der Austausch im Unternehmen gefördert wird. All diese informellen Kommunikationsplattformen geben vor allem den internen

MitarbeiterInnen die Möglichkeit, mit anderen MitarbeiterInnen in Kontakt zu treten, die sie im Arbeitsalltag womöglich nie antreffen würden. MitarbeiterIn X kann bewusst den Mittagstisch mit MarketingleiterIn Y wählen, anstatt stets mit KollegInnen seiner/ihrer eigenen Abteilung Mittag zu essen und Informationen von dem immer gleichen Personenkreis zu erhalten (vgl. Abbildung 13). Über den Austausch mit MarketingleiterIn Y hat MitarbeiterIn X die Möglichkeit Personen aus dem Personennetzwerk von MarketingleiterIn Y kennen zu lernen, über das Kennenlernen neuer Personennetzwerke erfährt Person X neue Informationen welche wiederum neues Wissen generieren (vgl. Granovetter 1973).

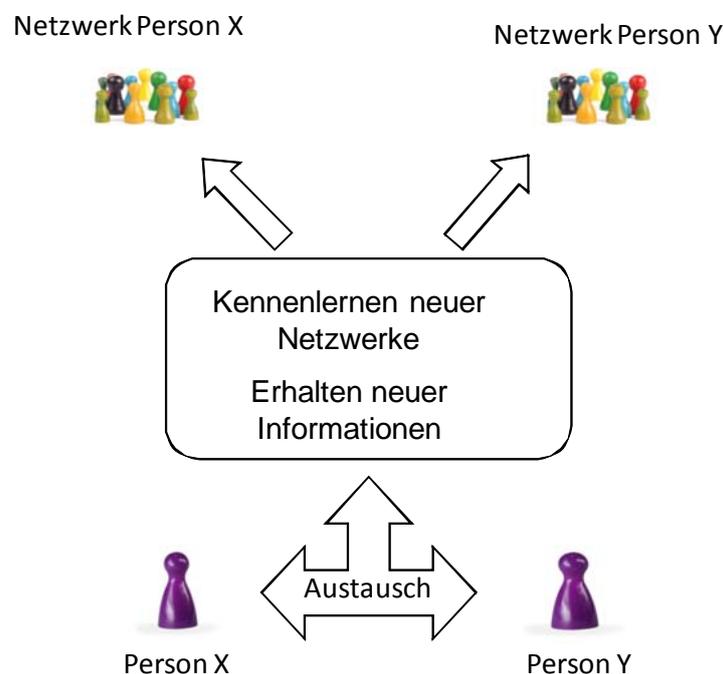


Abbildung 13: Austausch mit unterschiedlichen Personen generiert neue Informationen und Netzwerke

Trotz der Entwicklung von formalisierten Unternehmensstrukturen wird von den MitarbeiterInnen auf unterschiedlichsten hierarchischen Ebenen erwartet autonom im Arbeitsprozess zu handeln und gegebenenfalls selbstständig, häufig unter Nutzung von Fach- und Erfahrungswissen, zu entscheiden. Dies ist vor allem dann von Vorteil, wenn MitarbeiterInnen mit unvorhersehbaren Situationen konfrontiert sind, bei denen standardisierte Arbeitsabläufe nicht das gewünschte qualitative Ergebnis hervorbringen. Diese Offenheit und Flexibilität hilft dem Unternehmen,

Arbeitsprozesse auch in nicht vorhersehbaren Situationen zu stabilisieren, innovativ zu bleiben und so kontinuierlich an seiner Qualität zu arbeiten.

Die beschriebenen Aspekte sind charakteristisch für die Integrationsphase. Die Organisation kann nun flexibler agieren, im Hinblick auf die eigene Produktentwicklung ebenso wie im Hinblick auf die Bedürfnisse des Marktes.

Auch interne Abläufe und Prozesse werden laufend reflektiert und angepasst – die Organisation wird zum lernenden System (Glasl/Lievegoed 1993).

5.1.3 Vom Selbstverwaltungsverein zu der Waldviertler Werkstätten GmbH

Pionierphase

Die Waldviertler Schuhwerkstätte hat ihren Ursprung in einem Selbstverwaltungsverein und als solche eine interessante Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte durchlebt, welche die heutige Unternehmensstruktur, das Hauptprodukt des Unternehmens, den Schuh, aber auch die Unternehmensphilosophie stark mitprägte. Demnach ist die Vereinsphase grundlegend für die Unternehmensentwicklung und wird daher als Vorstufe zur Unternehmensgründung in die Pionierphase mit einbezogen. Der damalige Verein wurde aufgrund hoher regionaler Arbeitslosigkeit initiiert und unter anderem durch das Sozialministerium gefördert. Ausschlaggebend dafür Schuhe zu produzieren war das Bestehen einer regionalen Ausbildungsstätte für SchuhmacherInnen und das Zusperrern des letzten Schuhbetriebes in der Region. Die Vereinsstrukturen waren geprägt durch:

- Auflagen des Fördergebers, wie etwa Personen mit Behinderungen aber auch haftentlassene Personen im Verein zu integrieren.
- Vereinsspezifische Auflagen, auf Basis derer alle MitarbeiterInnen, die ehrenamtlich hundertsechzig Arbeitsstunden einbrachten, Mitentscheidungsrecht im Verein hatten. Betriebswirtschaftliches Know-how oder eine entsprechende Erfahrung waren dafür keine Voraussetzung beziehungsweise zu diesem Zeitpunkt auch kaum im Unternehmen vorhanden.

In dieser Phase ist der Verein geprägt durch fehlende Führungsqualitäten, mangelndes Know-how, kaum entwickelte Strukturen in der Schuhfabrik aber auch finanzielle Probleme, welche sich in den Schulden des Vereins widerspiegeln. Die Vereinszeit wird von den MitarbeiterInnen als harte und energieraubende Zeit erlebt.

Dennoch sind die sozialen Strukturen im Verein geprägt durch ein hohes Maß an Zusammenhalt, Gemeinschaft und Zusammenarbeit innerhalb des Vereinsteam: die Mitglieder treffen gemeinsam Entscheidungen und arbeiten gemeinsam in allen Unternehmensbereichen. Wie in Abbildung 14 dargestellt, ist die Vernetzung in dieser Phase zwischen den VereinsmitarbeiterInnen sehr hoch und gleichberechtigt gestaltet, die FördergeberInnen (Hexagon) werden hingegen nicht als dem Unternehmen (perforierter Kreis) zugehörig sondern als Unternehmensumwelt wahrgenommen. Mit den GEA – Schuhgeschäften, deren Inhaber Heinrich Staudinger war und ist, fand die Schuhwerkstätte einen Vertriebspartner.

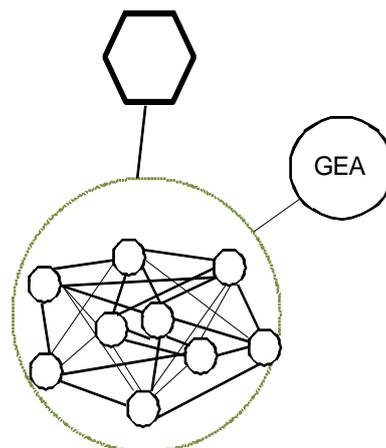


Abbildung 14: Unternehmen als Selbstverwaltungsverein

Aufgrund der Einstellung von Förderungen durch die Fördergeber steht der Verein Jahre später vor dem Aus und kann nur durch einen symbolischen Verkauf der MitarbeiterInnen mit einem Verkaufswert von einem Euro verkauft werden. Durch diesen Verkauf erhält die Schuhfabrik erstmals zwei Eigentümer, unter ihnen Heinrich Staudinger der später Mehrheitseigentümer wird.

„(...) donn is leichter worn weil donn homma an Chef ghobt der hot gsogt was longgeht, jo (lacht) und des is wesentlich afocher für mi ois wie wenn olle mitredn kennan und kana wü a Entscheidung treffn jo, insofern is des irgendwie an Chef zum

hom doch afocher (lacht) als wie kann Chef zum hom“ (Auszug aus einem Mitarbeiter – Interview).

Nach der Übernahme hat das Unternehmen noch mit Problemen aus der Vereinszeit zu kämpfen wie etwa:

- Schulden
- fehlende Fachkräfte und SpezialistInnen
- fehlenden, der Schuhbranche entsprechenden Erfahrungswerten
- nicht entwickelten Unternehmensstrukturen
- Negativpropaganda seitens der Bevölkerung, die das Produkt des Unternehmens als „Erdäpfeltreter“ bezeichnet
- Fluktuation von BereichsleiterInnen

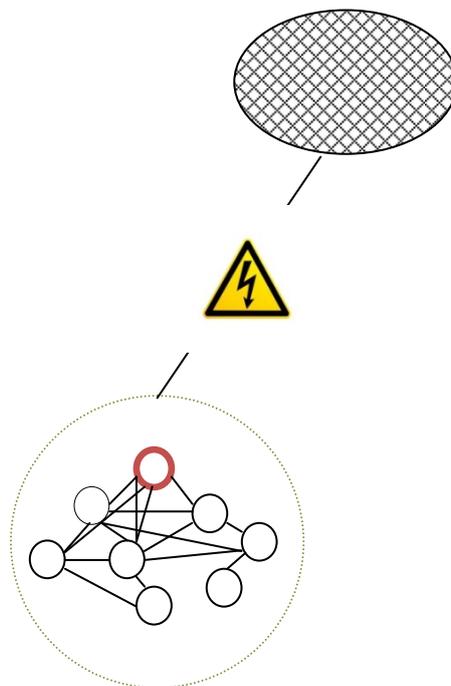


Abbildung 15: Übernahme der Schuhwerkstätte und Entwicklung von Unternehmensstrukturen

Wie in Abbildung 15 sichtbar, weisen die Strukturen des Unternehmens nach der Übernahme und Installierung der Eigentümerposition einen stärkeren Hierarchisierungsgrad innerhalb des Unternehmens auf. Entscheidungen bezüglich des Unternehmens werden nun nicht mehr innerhalb des Teams der MitarbeiterInnen getroffen, sondern durch den Eigentümer, wobei die MitarbeiterInnen nach wie vor die Möglichkeit haben sich und ihre Ideen einzubringen. Als Unternehmensumwelt

wird nun zunehmend die regionale Bevölkerung wahrgenommen, welche jedoch aufgrund der negativen Einstellung dem Unternehmen und seiner Produkte gegenüber mit einem gespannten Verhältnis (Blitz) zum Unternehmen dargestellt ist.

In der Pionierphase besteht das Unternehmen zum Teil aus ehemaligen Mitgliedern des Vereins sowie Personen, die im Unternehmen ihre Ausbildung absolvieren.

Zu diesem Zeitpunkt arbeiten alle MitarbeiterInnen unabhängig von ihrem Bereich und ihrer ursprünglichen Profession in allen Unternehmensbereichen, helfen aber beispielsweise auch beim Umbau des Unternehmensgebäudes mit. Spezielle, überwiegend handwerkliche Fähigkeiten und Fertigkeiten von MitarbeiterInnen werden als generelle Ressource genutzt und geschätzt, aber noch nicht mit entsprechenden Positionen verknüpft und gefördert, beziehungsweise weiterentwickelt. Die MitarbeiterInnen haben Einblick in die meisten Unternehmensbereiche und dementsprechend auch viele unternehmensbezogene Informationen.

Die soziale Ebene ist nach wie vor geprägt durch einen starken Zusammenhalt im Unternehmen, Kooperation untereinander sowie familiäre Strukturen die sich wiederum positiv auf das Arbeitsklima aber auch die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen auswirken.

„Des was in der Firma wirklich einzigartig wor, was mir einfach recht guat gfoln hot war der Zusammenhalt, wir worn a ganz a klane Gruppe wir ham, äh, es war sehr familiär wir hom, also jeder hot alles gmocht (...)"(Auszug aus einem Mitarbeiter – Interview).

Differenzierungsphase

Um dem negativen Ansehen in der Bevölkerung entgegenzuarbeiten, aber auch die Unternehmensstrukturen zu stabilisieren, kommt es im Unternehmen zu einer Reihe von Veränderungen:

- Entwicklung eines Unternehmenskonzeptes, bei dem die Unternehmensphilosophie eine tragende Rolle spielt. Die Schuhe werden mit Werten des Unternehmens wie Nachhaltigkeit und Qualität, welche sich in der Langlebigkeit der Schuhe und der Verwendung hochwertiger

Materialien wiederfinden, verknüpft. Darüber hinaus wird der Schuh mit Priorität auf Erhalt der Fußgesundheit produziert. Auch die regionale Verantwortung, die das Unternehmen wahrnimmt, spiegelt sich in seinen Produkten wider, dies zeigt sich unter anderem darin, dass der regionale Ursprung des Produkts im Markennamen präsent ist. Darüber hinaus werden anhand unterschiedlicher Strategien regionale Strukturen gefördert.

- Die Schuhdesigns werden hinsichtlich ihrer Ästhetik verfeinert und hinsichtlich ihrer Qualität, durch eine spezielle Machart, optimiert wobei der Gesundheitsaspekt der Schuhästhetik vorgelagert ist.
- Durch die spezielle Machart des Schuhs ist Spezialwissen in der Herstellung erforderlich, welches durch das regionale Wissen und vorhandene Maschinen nicht abgedeckt werden kann. Dieses Spezialwissen und die speziellen Maschinen können aufgrund der Abwanderung der Schuhfabriken nur im umliegenden Ausland gefunden werden, wo daher ein Teil der Produktion installiert wird. Darüber hinaus hilft die Einführung der speziellen Machart des Schuhs dabei, dass sich das Unternehmen von der Masse der übrigen Schuherzeuger abhebt und einen Nischenplatz in der Schuhbranche sichern kann.
- Die Waldviertler Schuhfabrik kooperiert mit der GEA Heinrich Staudinger GbmH, wodurch es zu einer Verknüpfung von Produktion und Vertrieb kommt. Diese Kooperation ergibt sich durch den Geschäftsführer des Unternehmens, der vor der Übernahme der Schuhwerkstatt bereits als Geschäftsführer der GEA-Schuhgeschäfte tätig war. Durch den Gewinn dieses Unternehmens erreicht der Geschäftsführer bei der Schuhwerkstatt eine ausgleichende Bilanz. Die Kooperation von Vertrieb und Produktion kann als Stabilisierungsmaßnahme für die Schuhwerkstatt gesehen werden.
- Ausgeglichenen Bilanzen im Unternehmen werden als gute Bilanzen für das Unternehmen betrachtet. „ (...) *i woar mit jeder Bilanz wo ma in der Bilanz an Nuller ghabt ham hoch zufrieden hab ma denkt, wenn die andern Konkurs mochn (-) und nimma weida mochn kennan, dann is des super wenn wir an Nuller ham weil a Nuller heißt, dass wir alles zahlen konnten wos zu zohln woar, die Löhne, die Heizung, die Lieferanten*

uuund (-) und so wor i glücklich mit an Nuller (...)" (Auszug aus einem Interview mit der Geschäftsführung).

- Ein Werksverkauf der Schuhe am Unternehmensstandort, als zusätzliche Einnahmequelle, ohne Abschläge durch Zwischenhändler wird eröffnet.
- Eine Werbeagentur wird beschäftigt.

Schließlich tragen all diese Maßnahmen dazu bei, dass sich die Unternehmensstrukturen stabilisieren und Bereiche im Unternehmen entwickeln können, zudem stößt die Weiterentwicklung des Unternehmens auf positive Resonanz in der Bevölkerung. Das Unternehmenswachstum beeinflusst zwar durch die Anzahl der MitarbeiterInnen familiär geprägte Unternehmensstrukturen, sodass nicht mehr zu allen MitarbeiterInnen ein intensiver Austausch möglich ist und Unternehmensentscheidungen nicht mehr mit allen MitarbeiterInnen besprochen werden können oder sich alle MitarbeiterInnen im Unternehmen namentlich kennen, dennoch können Werte die bereits bei der Gründung des Unternehmens wichtig waren, wie Gemeinschaft, Zusammenhalt und Kooperation weiterhin aufrecht erhalten und gelebt werden.

Das Unternehmen gewinnt zunehmend an Marktstärke und kann sich einen Nischenplatz mit den regionalen Qualitätsschuhen sichern.

Fähigkeiten und Fertigkeiten von MitarbeiterInnen können zunehmend weiterentwickelt, in den richtigen Bereichen eingesetzt, dort spezialisiert und professionalisiert und so branchenspezifisches Know-how aufgebaut werden. Durch den positiven Imagewandel und die starke Positionierung des Unternehmens am heimischen Markt steigt die Nachfrage nach dem heimischen Qualitätsschuh und trägt schließlich dazu bei, dass das Auftragsvolumen von den MitarbeiterInnen nicht mehr bewältigt werden kann. Es kommt zu verschiedenen strukturellen Veränderungen im Unternehmen, wie der Entwicklung neuer Bereiche, einem Ausbau des Maschinenparks im Unternehmen, dem Ausbau der Betriebsfläche und einer weiteren Aufnahme von MitarbeiterInnen. Für langjährige, aber auch spezialisierte MitarbeiterInnen bedeutet diese Entwicklung eine Zunahme von beruflichen Optionen und schließlich auch Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Der Arbeitsalltag der MitarbeiterInnen wird nun zunehmend durch Technik geprägt, MitarbeiterInnen die eine Leitungsposition übernommen haben

müssen sich nun zusätzlich computerspezifisches Know-how aneignen, während ihre handwerklichen Tätigkeiten und Fertigkeiten in den Hintergrund treten. Das Unternehmen steht nun ganz im Zeichen der Entwicklung, so erfordert die Entwicklung neuer Designs und Arbeitsbereiche die Flexibilität der MitarbeiterInnen, mit neuen Materialien umgehen aber auch ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterentwickeln zu können.

MitarbeiterInnen werden stärker innerhalb der Arbeitsabläufe gefordert, Arbeitsbereiche und Arbeitsabläufe werden heterogener und bieten mehr Möglichkeiten und Optionen für MitarbeiterInnen und künftige MitarbeiterInnen.



Abbildung 16: Wissens-/Wachstumszyklus

Das heimische Nischenunternehmen, das der Krise trotzt, sich nicht nur am heimischen Markt behauptet und seinen MitarbeiterInnen laufend mehr Karrieremöglichkeiten anbieten kann, sowie für seine qualitativ hochwertigen Produkte steht, wirkt nun auch zunehmend attraktiv auf Personen mit Expertise und langjähriger Erfahrung. Durch die Aufnahme dieser Personen in das Unternehmen fließen spezielles Wissen und Erfahrungen neuer MitarbeiterInnen in das Unternehmen ein und Know-how kann im Unternehmen ausgebaut werden, wodurch sich das Unternehmen wiederum weiterentwickelt und wächst (siehe Abbildung 16, Wissens-Wachstumszyklus).

Das Unternehmen ist weiterhin geprägt durch einen starken „Do it yourself“ Charakter welcher sich vor allem in Bereichen des Unternehmens manifestiert, die von Einsparungen betroffen sind, wie etwa der Bereich der Werbung. In diesem Bereich ersetzt der Geschäftsführer selbst mit Unterstützung eines Architekten die Werbefachleute und entwirft erste Werbebroschüren selbstständig. Darüber hinaus wird die Entscheidung getroffen, das Werbebudget des Vertriebspartners und der Schuhwerkstätte zu verbinden und so die beiden Unternehmen zu noch stärkeren Kooperationspartnern zu machen (siehe Abbildung 17). Des Weiteren hat das Unternehmen mit all diesen Maßnahmen einen positiven Imagewandel in der Bevölkerung und bei der Kundschaft vollzogen (vgl. Differenzierungsphase) und pflegt zunehmend den Kontakt zu dieser Umwelt (schraffierte Ovalform).

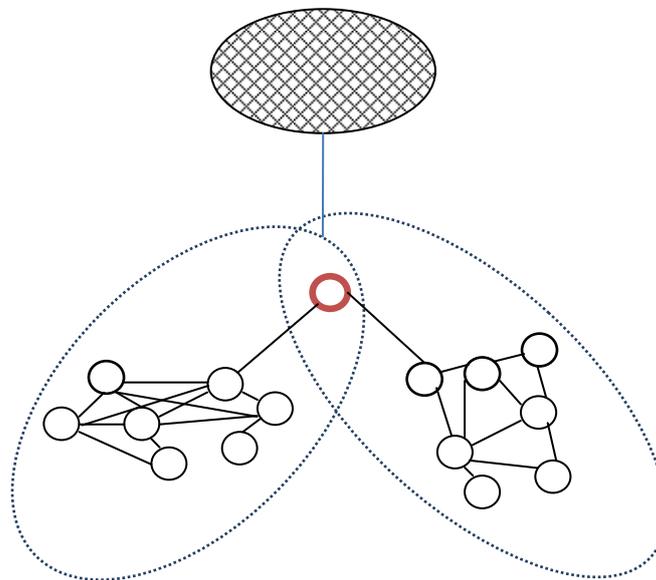


Abbildung 17: Entwicklung von Kooperationen in der Differenzierungsphase

Integrationsphase

In der Integrationsphase konnte das Unternehmen seine Strukturen weiterhin stabilisieren und wachsen. In dieser Phase steht die Weiterentwicklung von Konzepten und Projekten im Mittelpunkt, die die soziale Verantwortung und die Nachhaltigkeitsorientierung des Unternehmens unterstreichen.

In dieser Phase wendet sich das Unternehmen einerseits nach Außen an seine Umwelt um mit ihr zu kooperieren, durch sie unterstützt zu werden und sie zu unterstützen, andererseits intensiviert es gleichsam Maßnahmen um von ihr

unabhängig zu werden. Dabei unterscheidet die Geschäftsführung zwischen Umwelten die für das Unternehmen wichtig sind:

- KundInnen, die Bevölkerung, potentielle ProjektpartnerInnen im In- und Ausland.

sowie Umwelten die das Unternehmen meidet wie:

- Werbefachleute und Fotografinnen sowie Banken.

Die Bevölkerung und KundInnen des Unternehmens werden nun zu einem wichtigen Kooperationspartner für das Unternehmen in der Verwirklichung seiner Projekte. Darüber hinaus hilft die kooperierende Umwelt dem Unternehmen sich von der ungewollten Umwelt zu emanzipieren.

So spielt die kooperierende Umwelt erstmals bei der Finanzierung einer Photovoltaikanlage eine zentrale Rolle, bei der es dem Unternehmen gelingt, ohne jegliche Inanspruchnahme von Förderungen oder Krediten von Banken, eine Photovoltaikanlage zu errichten, die den Energiebedarf des gesamten Unternehmens an diesem Standort abdeckt. Darüber hinaus kann das Unternehmen, mit der Finanzierung der Photovoltaikanlage durch KundInnen und InteressentInnen, ebendiese langfristig binden und gleichsam die Philosophie des Unternehmens unterstreichen und sichtbar machen.

„(...) in der Zwischenzeit ist so, dass wir ein paar spektakuläre Soehn hom zum Beispiel die größte Photovoltaikanlage im (Regionname) finanziert von unseren Kunden (...) wir dürfen zuckzahlen in Form von Warengutscheinen. Dreißig Euro sofort und dann zehn Jahr long dreißig, jeweils Euro (...)“ (Auszug aus einem Interview mit der Geschäftsführung).

Durch diese Maßnahmen und kooperativen Unternehmensstrukturen gelingt es dem Unternehmen sich weitgehend unabhängig und selbstbestimmt weiter zu entwickeln und dabei autonom zu entscheiden mit welchen Umwelten es zu welchem Zeitpunkt kooperieren möchte. Der Unternehmenswert Autonomie spielt hier, im Speziellen, in Form der Autonomie von bestimmten Umwelten eine zentrale Rolle. Des Weiteren wird hier bestätigt, dass die Organisations-Umweltbeziehung eben nicht als einseitige Beziehung gesehen werden kann, sondern dass Organisationen

ihre Umwelten nach eigenen Relevanzkriterien, wie etwa der Unternehmensphilosophie, gestalten.

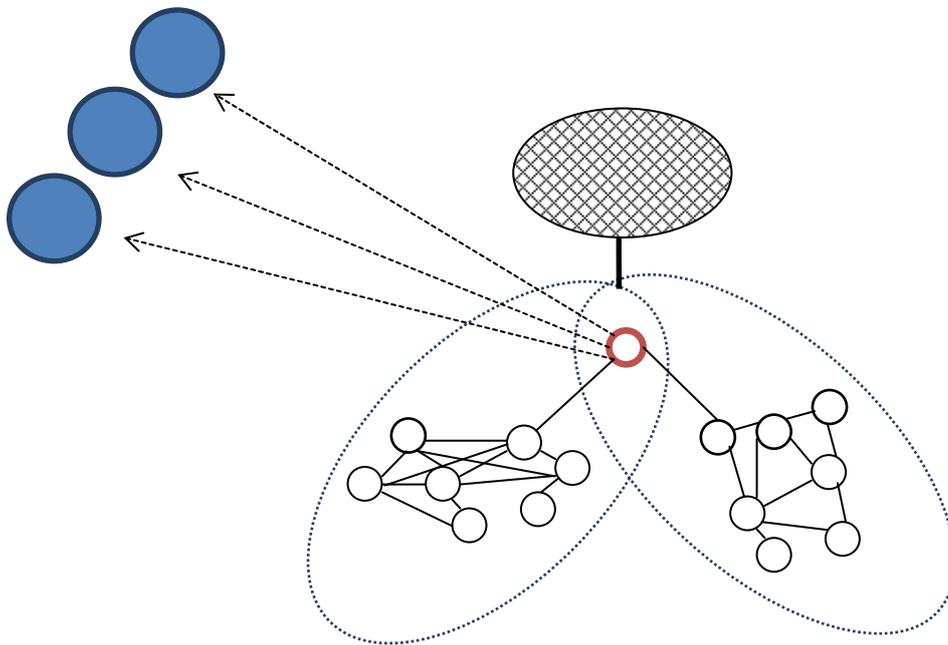


Abbildung 18: Ausgewählte Kontakte zu Unternehmensumwelten

Abbildung 18 verdeutlicht diese Entwicklung indem die Unternehmensumwelt, KundInnen und InteressentInnen (schraffierte Ovalform) im Vergleich zur Differenzierungsphase näher an das Unternehmen gerückt und die Beziehung durch die Kooperation mit dieser Unternehmensumwelt intensiviert ist. Die Umwelten hingegen, zu denen das Unternehmen den Kontakt meidet, sind weiter entfernt dargestellt, beziehungsweise wird auch durch die Kontaktrichtung (perforierte Pfeile) noch einmal verdeutlicht, dass ein Kontakt zu dieser Umwelt hauptsächlich dann zu Stande kommt, wenn sich das Unternehmen, im Speziellen die Geschäftsführung, dazu entscheidet. Die perforierten Pfeile verweisen darüber hinaus darauf hin, dass der Kontakt zwischen dem Unternehmen und diesen Umwelten eher schwach ausgeprägt ist.

Darüber hinaus steht in dieser Phase die Unternehmensphilosophie im Vordergrund, die sich einerseits verstärkt in der Produktphilosophie und andererseits in den sozialen Projekten manifestiert, letztere können ebenfalls aufgrund der Kooperation durch InteressentInnen und KundInnen aufgebaut und verwirklicht werden. So steht im Rahmen der Produktion die Verwendung qualitativ hochwertiger, aber auch

recycelter Materialien im Vordergrund, die Möbellinie wird bevorzugt ohne Metall produziert und so designed, dass sie leicht transportierbar ist, während bei den Schuhen der Gesundheitsaspekt der Füße und die individuelle Anpassung des Schuhs an den/die Träger/in zentral ist. Die Orientierung auf Soziales setzt sich im Unternehmen fort, indem ein sozial faires Gehaltsmodell entwickelt wird, bei dem der Mindestlohn knapp tausend Euro netto beträgt, sowie der Bestverdiener im Unternehmen nur zweimal mehr verdienen darf als MitarbeiterInnen mit Mindestlohn. Werte wie „Gemeinschaftssinn“, „Zusammenarbeit“ und „gemeinsam etwas schaffen“ sind zwar nicht mehr in der Intensität wie in Zeiten der Unternehmensgründung vorzufinden, dennoch sind es nach wie vor zentrale Unternehmenswerte, die auch in späteren Entwicklungsphasen gut in das Unternehmen integriert werden konnten, wie sich beispielsweise durch die kooperierende Umwelt zeigt.

Darüber hinaus wird weiterhin an Werten wie Regionalität und regionale Verantwortung, Gesundheit und Nachhaltigkeit festgehalten.

Auf der Ebene der MitarbeiterInnen ist es vor allem die regionale und soziale Verantwortung die das Unternehmen wahrnimmt, und den MitarbeiterInnen und Lehrlingen, mit und ohne Behinderungen, die Möglichkeit bietet im Unternehmen tätig zu sein, ihnen Optionen zu bieten aber auch auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen einzugehen und diese zu verstehen. Auch der gesundheitliche Aspekt ist zentral, so stehen im Unternehmen ein Masseur, ein alternativer Betriebsarzt aber auch das Angebot für eine gesunde Jause, mit anschließendem Ernährungsvortrag zur richtigen und gesunden Ernährung, einmal wöchentlich für MitarbeiterInnen bereit.

Erst durch die Aspekte Regionalität, Qualität, Nachhaltigkeit, Individualität und Gesundheit jedoch, hat sich das Unternehmen eine Nische in der Schuhbranche sichern können. So gelang es dem Unternehmen erst durch eine spezielle Machart des Schuhs, ein qualitativ hochwertiges, langlebiges Produkt zu kreieren, das darüber hinaus individuell an die Kundenwünsche angepasst werden und – ganz im Zeichen der Nachhaltigkeit- im Unternehmen und seinen Standorten neu besohlt werden kann. Mit dieser Schuhmachart gelang es dem Unternehmen schließlich, neue KundInnen für sich zu gewinnen und durch Qualität zu überzeugen.

Neben den EndverbraucherInnen und MitarbeiterInnen können sich auch zunehmend potentielle MitarbeiterInnen mit Know-how und Erfahrung mit der Unternehmensphilosophie identifizieren und sehen in dem Unternehmen vermehrt einen attraktiven Arbeitgeber, der sich um seine MitarbeiterInnen kümmert. Auch in späten Entwicklungsphasen des Unternehmens sind es die Aspekte wie familiäre Strukturen, das Arbeitsklima, die Identifikation mit den Unternehmenswerten aber auch die Vermittlung durch die Geschäftsführung, dass das Wohlergehen der MitarbeiterInnen für das Unternehmen wesentlich ist, ausschlaggebend für langjährige MitarbeiterInnen, NeueinsteigerInnen und potentielle MitarbeiterInnen, sich (immer wieder) dem Unternehmen anzuschließen.

„ (...)weil sicher verdienst wo anders mehr, aber dafür war hoit ned das Klima so und wie gsogt des Familiäre und i... do sog i mol verdien i lieber a bissl weniger, und hob ober a bessere Oarbeit, die wos ma gfoit. (...)“ (Auszug aus einem Mitarbeiter – Interview).

Das Unternehmen ist geprägt durch einen hohen Zusammenhalt und ein starkes Gemeinschaftsgefühl sowie einer kooperierenden Haltung der einzelnen Abteilungen, innerhalb des Unternehmens und der beiden Partnerunternehmen untereinander. Darüber hinaus spielt Transparenz und Vertrauen in der Unternehmensphilosophie eine große Rolle. So haben KundInnen die Möglichkeit die einzelnen Fertigungsschritte im Rahmen einer Betriebsführung zu beobachten, mit dem Geschäftsführer in Kontakt zu treten, einzelne Veranstaltungen der Akademie zu besuchen und MitarbeiterInnen via Werbebroschüren bei der Arbeit zu beobachten. Auf der MitarbeiterInnenebene ist Vertrauen und Offenheit ebenfalls ein wichtiger Aspekt, so pflegen Vorgesetzte der einzelnen Abteilungen und ihre MitarbeiterInnen ebenfalls Offenheit, beispielsweise hinsichtlich des familiären Hintergrundes und damit verbundenen Betreuungspflichten. Diese Offenheit dient in erster Linie vor allem dazu, Bedürfnisse des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin nachvollziehen und darauf eingehen zu können. Darüber hinaus werden viele der Entscheidungen, die in der Abteilung getroffen werden, wie etwa die Aufnahme neuer MitarbeiterInnen oder aber auch Arbeitseinteilungen und Prioritätensetzungen im Arbeitsprozess, wie bei der Unterstützung einer anderen Abteilung, ebenfalls mit den MitarbeiterInnen besprochen. Des Weiteren suchen MitarbeiterInnen bei Problemen auch den Geschäftsführer direkt auf, was ebenfalls für ein enges, fast

familiäres Vertrauensverhältnis spricht. Seitens der Geschäftsführung manifestiert sich Offenheit und Vertrauen gegenüber der MitarbeiterInnen auch darin, dass alle Räumlichkeiten frei zugänglich sein sollen.

„des is hoit bei uns doch offener und man merkts a, der (Kosenname des GF) zum Beispiel wegen Verschließen oder was, des will er ois ned, er hot gsogt es soll offen sein, zugänglich sein. (...) er vertraut afoch die Leit“ (Auszug aus einem Mitarbeiter – Interview).

Offenheit spiegelt sich jedoch auch im Unternehmensgebäude wider- so haben Personen, allen voran alleinerziehende Mütter, die Möglichkeit in einem eigens adaptierten Teil des Unternehmens zu wohnen - unabhängig von ihrer Unternehmenszugehörigkeit.

5.1.4 Ein Überblick über die wichtigsten Veränderungen auf sozialer, kultureller und formaler Unternehmensebene in der Entwicklung der Unternehmen

Zum besseren Verständnis über die Entwicklung der beiden untersuchten Unternehmen gibt Tabelle 3 einen Überblick über die wichtigsten Veränderungen aufgegliedert nach sozialer, formaler und kultureller Unternehmensebene. Die drei Ebenen werden wie folgt verstanden:

- **Soziale Ebene:** Ist eingebettet in die Mikroebene des Unternehmens und spiegelt sich in den Kommunikationsstrukturen und Beziehungsgefügen zwischen den Individuen wider.
- **Formale Ebene:** „... ein System von (...) Regelungen zur Steuerung von Leistung und Verhalten der Organisationsmitglieder“ wie etwa die Einführung von Hierarchien und Arbeitsteilung, Erstellung von Handbüchern für Arbeitsprozesse, Entwicklung eines Qualitätsmanagements, etc. (vgl. Mayntz 1963:81).
- **Kulturelle Ebene:** „Ist geprägt durch die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen [, ; d. Verf.] Denkhaltungen, Riten, Symbolen und Umgangsformen, welche die Verhaltensweisen der Mitarbeiter[Innen; d.Verf.] und somit das Erscheinungsbild [eines Unternehmens; d.Verf.] prägen“ (Bickmann 1999:56).

	Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase
Soziale Ebene	<p>„Jeder kennt Jeden“</p> <p>Dichte, informell geprägte Kommunikationsstrukturen; MitarbeiterInnen stehen im regen Austausch miteinander und mit der Unternehmensleitung; MitarbeiterInnen bilden gemeinsame, enge Netzwerke in denen sie sich austauschen.</p>	<p>„Intensität familiär geprägter Strukturen nimmt ab“</p> <p>Die Differenzierung der Unternehmensstrukturen und die zunehmende, maschinelle Arbeit führen zu einer Abnahme des intensiven, informell geprägten Austausches und der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit. Durch die Zunahme der MitarbeiterInnenanzahl, herrscht mehr Anonymität zwischen MitarbeiterInnen unterschiedlicher Abteilungen. Aufgrund der (räumlichen) Teilung der Arbeitsbereiche nimmt die Sichtbarkeit einzelner MitarbeiterInnen - und somit auch die informelle Vernetzung mit diesen ab. Das mittlerweile angeeignete Fach- und Erfahrungswissen wird zum Teil durch Wissensnetzwerke, welche von MitarbeiterInnen mit Erfahrung und Know-how gebildet werden, an andere MitarbeiterInnen weitergegeben.</p>	<p>„Jeder macht sich seinen Arbeitsplatz selbst“</p> <p>MitarbeiterInnen wird in ihren Bereichen zunehmend Eigenverantwortung übertragen, sie werden aufgefordert selbstständig Entscheidungen zu treffen und sich in Arbeitsprozesse einzubringen. Orte wie die Mensa und Anlässe wie der Küchendienst oder die Weihnachtsfeier werden zunehmend von überwiegend internen MitarbeiterInnen genutzt, um sich mit MitarbeiterInnen aus anderen Bereichen zu verknüpfen und erhöhen die Sichtbarkeit einzelner MitarbeiterInnen, sowie Möglichkeiten des Austauschs.</p>

	Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase
Formale Ebene	<p>„Jeder macht alles“</p> <p>Unternehmensstrukturen sind kaum differenziert: kaum hierarchische Unternehmensstrukturen, keine Formalisierung von Arbeitsprozessen oder Entwicklung von Standards. Arbeitsschritte sind stark auf Handarbeit fokussiert. Improvisation im Arbeitsprozess spielt eine wichtige Rolle.</p>	<p>„effiziente Arbeitsstrukturen“</p> <p>Das Unternehmen bildet Hierarchieebenen sowie formalisierte Unternehmensstrukturen aus. Ein wichtiger Teil davon ist bei SONNENTOR die Entwicklung eines Qualitätsmanagements. Arbeitsabläufe werden zunehmend technisiert und standardisiert und dadurch professioneller und effizienter.</p>	<p>„hybride und heterogene Unternehmensstrukturen“</p> <p>Die Kombination von formalisierten Strukturen und undefinierten beziehungsweise heterogen geprägten Strukturen im Unternehmen, welche Flexibilität im Arbeitsprozess ermöglichen, sorgt dafür, dass die Unternehmen innovativ bleiben und sich weiterentwickeln. Zudem wird die Unternehmensumwelt immer wichtiger, wie beispielsweise Projekt- und KooperationspartnerInnen, die die Unternehmensphilosophie mittragen.</p>

	Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase
Kulturelle Ebene	<p>„Kooperation statt Konkurrenz“</p> <p>Die Werte, Normen und Umgangsformen der MitarbeiterInnen sind stark durch Zusammenhalt und Kooperation geprägt. MitarbeiterInnen unterstützen sich gegenseitig im Arbeitsprozess. Das Arbeitsklima ist durch einen starken Sinn für Gemeinschaft sowie wechselseitiges Vertrauen zwischen Unternehmensleitung und MitarbeiterInnen geprägt. Das Unternehmen wird als soziales System „Familie“ bezeichnet.</p>	<p>„Werte werden in das Unternehmenswachstum integriert“</p> <p>Bioqualität wird zunehmend zu einem zentralen Wert des Unternehmens SONNENTOR, der durch die Entwicklung von Qualitätsstandards gewahrt wird. Qualität manifestiert sich in beiden Unternehmen durch biologischen Anbau und Handarbeit, welche trotz Effizienzsteigerung für die Unternehmen charakteristisch bleiben. Das Unternehmen und seine MitarbeiterInnen identifizieren sich zunehmend mit der Region und integriert diese zunehmend in die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing.</p> <p>Viele Konzepte und Ideen werden entwickelt um soziale und regionale Verantwortung zu leben, wie sich beispielsweise in den vielen Ideen und Projekten der Waldviertler Werkstätten GmbH zeigt.</p>	<p>„Konsequent den eigenen Weg gehen“</p> <p>Transparenz spielt zunehmend sowohl unternehmensintern als auch -extern eine wichtige Rolle. Sowohl in der Herkunft /Produktion der Produkte als auch in den Unternehmensstrukturen und im Qualitätsmanagement.</p> <p>An familiären Ritualen wie das gemeinsame Mittagessen, die Weihnachtsfeier beziehungsweise Weihnachtsgrußkarten und -geschenken, die das Gemeinschaftsgefühl prägen, wird festgehalten.</p> <p>Die Unternehmensphilosophie soll durch KonsumentInnen und ProjektpartnerInnen verbreitet werden.</p>

Tabelle 3: Überblick über zentrale Veränderungen in den untersuchten Unternehmen

5.1.5 Zentrale Aspekte der Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen

Aufgrund der Ergebnisse der Auswertungen der Unternehmen konnte neben den mit der Entwicklung und dem Wachstum des Unternehmens verbundenen Auswirkungen und Veränderungen auf sozialer, kultureller und formaler Ebene noch eine weitere, spezielle Entwicklung auf formaler Ebene identifiziert werden. Dabei handelt es sich einerseits um eine Hybridform von standardisierten und flexiblen Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen, andererseits um heterogen geprägte Arbeitsprozesse und Unternehmensstrukturen. Diese manifestieren sich vor allem in vielfältigen Tätigkeiten, Aufgaben, Aufgabenfeldern, Konzepten und Kooperationen, welche unterschiedlichste Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen erfordern.

5.1.5.1 Hybride Unternehmensstrukturen

Diese spezielle Unternehmensstruktur aber auch die angesprochenen Arbeitsprozesse sollen im folgenden Abschnitt näher erläutert werden. Zunächst werden dabei flexible Unternehmensstrukturen definiert und anschließend die Entwicklung dieser Unternehmensstrukturen erklärt. Im darauf folgenden Abschnitt werden die Entwicklung standardisierter Strukturen im Unternehmen und schließlich ihre Verschmelzung mit den flexiblen Strukturen, in Anlehnung an die bereits erarbeiteten Entwicklungsphasen des Unternehmens, aufgezeigt.

Was sind flexible Strukturen?

Flexible Strukturen begründen sich einerseits in strukturellen Freiräumen andererseits in strukturellen Hohlräumen.

Strukturelle Freiräume sind definiert durch den speziellen Arbeitsrhythmus der beispielsweise determiniert ist durch den Rhythmus der Natur wie Jahreszeiten, Tag-Nachtrhythmen oder Regen- und Sonnentage, andererseits durch Erntezeitpunkte und Vorbereitungsphasen für Festtage, wie etwa Weihnachten.

Die sogenannten Ruhephasen, also Phasen in denen der Grad der Arbeitsintensität niedrig ist, werden im Unternehmen als kreative Freiräume für die Verbesserung von Arbeitsprozessen und –geräten oder Reparaturen aber auch zur geistigen und

körperlichen Regeneration genutzt. LandwirtInnen die von außen zuarbeiten, können diese Freiräume, bei ihnen sind es überwiegend die Wintermonate, selbstständig gestalten. Auch sie nutzen diese Freiräume um das Arbeitsjahr zu reflektieren und Fehler zu analysieren, sowie Arbeitsschritte und –werkzeuge zu verbessern oder zu adaptieren.

Andererseits sind die Strukturen, vor allem in der Pionierphase (siehe Abschnitt 5.1.2, Entwicklungsphasenmodell), durch „strukturelle Hohlräume“ in den Unternehmensstrukturen entstanden.

Die erwähnten Hohlräume in den Unternehmensstrukturen in dieser Phase sind geprägt durch:

- Mangelndes Fachwissen und fehlendes Erfahrungswissen¹⁰ innerhalb der Firma bezüglich der Arbeitsprozesse zur Kräuteraufbereitung.
Sichtbar wird dieser Mangel vor allem durch die Entscheidung des Unternehmens, sich künftig nicht mehr mit fertig aufbereiteter Ware beliefern zu lassen. Die Aufbereitung im Unternehmen soll selbstständig durchgeführt werden. LandwirtInnen erhalten die Möglichkeit im Unternehmen selbst ihre Ware aufzubereiten, entsprechendes Fachwissen seitens der LandwirtInnen beziehungsweise eine Wissensbasis seitens der Firma, auf die die MitarbeiterInnen zurückgreifen können, fehlt jedoch in dieser Phase.
- Nicht entwickelte Firmenstrukturen hinsichtlich der Standardisierung von Arbeitsabläufen sowie Mechanismen zur Kontrolle und Qualitätssicherung.
- Als Unternehmen, die in einer Nische tätig sind, benötigen sie im Arbeitsprozess speziell angefertigte Maschinen die nicht oder nur sehr schwer und kostenintensiv im Handel erhältlich sind.

Strukturelle Hohlräume entstehen also immer dann wenn Strukturen gering entwickelt oder definiert sind, wie es in der Pionierphase eines Unternehmens der

¹⁰ „Erfahrungswissen entsteht im unmittelbaren Erleben von Phänomenen im sachlichen und sozialen Umfeld“ (vgl. Behrmann, 2009:151).

Fall ist. Darüber hinaus können strukturelle Hohlräume immer dort auftreten, wo Richtlinien oder Standards Bereiche nicht abdecken können und zu sogenannten Graubereichen führen. Des Weiteren kann von strukturellen Hohlräumen gesprochen werden, wenn nicht vorhersehbare Situationen in Arbeitsprozessen eintreten. Sie bilden ebenfalls Freiräume, die jedoch von den MitarbeiterInnen zunächst als verunsichernd und chaotisch wahrgenommen werden und erst durch den Einsatz verschiedenster Strategien, aber auch Eigenschaften die MitarbeiterInnen in das Unternehmen mit – und einbringen, als Freiräume wahrgenommen und genutzt werden können.

Flexible Unternehmensstrukturen und ihre Nutzung durch MitarbeiterInnen

Flexible Unternehmensstrukturen weisen ein geringes Maß an Standardisierungen auf und bieten daher kaum Vorgaben und Orientierung für MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess. Sie führen dazu, dass MitarbeiterInnen einerseits in ihren Arbeitsschritten improvisieren, andererseits ihren Arbeitsprozess eigenständig gestalten und so strukturelle Hohlräume als Freiräume nutzen, beispielsweise finden sich die angesprochenen „strukturellen Hohlräume“ auch im Unternehmen Waldviertler Werkstätten GmbH wieder. Hier entsteht durch eine hohe Fluktuation von direkten Vorgesetzten in der Pionierphase ein Mangel an Fach- und Erfahrungswissen, welcher durch einen hohen Grad an autonomen Handeln der AbteilungsmitarbeiterInnen bewältigt wird.

In dieser Situation des begrenzten und zweifelhaften Wissens hilft den MitarbeiterInnen der Einsatz ihrer Improvisationsfähigkeit. Diese gibt ihnen selbst in unklaren Situationen die Zuversicht, ihr Wissen so rekonstruieren zu können, dass sie die Situation gut bewältigen (Wolff:61).

MitarbeiterInnen variieren dabei Arbeitsschritte und -geräte, experimentieren mit Anbauzeitpunkten sowie der Pflege der Kräuter, aber auch mit verschiedenen Kräutersorten. Der Improvisationsprozess ist vorläufig beendet wenn das Produkt die gewünschte Qualität aufweist. Im Sinne der ständigen Weiterentwicklung des Unternehmens und seiner Strukturen steigen jedoch die Qualitätsansprüche laufend, wodurch wiederum Improvisationsprozesse in Gang gesetzt werden. Das eigenständige Handeln ist eng verknüpft mit der Improvisation, beziehungsweise kann es in vielen Fällen auch als Vorbedingung zu Improvisation gesehen werden.

Dieses entspringt, neben dem Bedürfnis nach nachvollziehbaren, stabilen und optimierten Strukturen und einem langfristigen Arbeitsplatz mit dessen Philosophie man sich identifizieren kann, auch dem persönlichen Wunsch der Organisationsmitglieder, nach eigenständigem Handeln und Gestalten von Arbeitsabläufen. Die Aspekte Selbstentfaltung, Work-Life Balance und geringe Reglementierung im Arbeitsprozess spielen dabei, speziell bei MitarbeiterInnen die von außen zuarbeiten, eine entscheidende Rolle. So geben LandwirtInnen an, nicht um den Preis ihrer Freizeit weiter mit dem Unternehmen wachsen zu wollen, sondern sprechen hier von Grenzen des Wachstums beziehungsweise bilden faire Entlohnung, persönliche Freiheiten und Flexibilität in den Arbeitsabläufen eines der zentralen Motive um für SONNENTOR zu arbeiten.

Der Wunsch nach autonomen Arbeitsstrukturen manifestiert sich auch bei der Unternehmensspitze, die als eines der Motive für die Unternehmensgründung die Ablehnung von stark reglementierten, bürokratisierten Arbeitsplätzen nennt.

„(...) das war eigentlich mein ausschlaggebender Grund, das heißt ich hab mich selbstständig gemacht weil ich mich unbedingt erstens meine Ideen umsetzen wollte, zweitens ein freiheitsliebender Mensch bin, freiheitsliebende Menschen lossn sie eben nid gern einsperrn- scho gorned wenn sie si ned irgendwo, ahm, (-) entfalten können in Jobs diee (-) ja nicht 5 Prozent links und rechts zulassen (...) äh, hundert Prozent weisungsgebundene Menschen (...) Also das war mir eigentlich alles ein Gräuel.“

Die Geschäftsführung verkörpert selbst mit der Gründung eines Nischenunternehmens in einer strukturschwachen Region, aber auch mit ihrem, für Führungspersönlichkeiten, unkonventionellen Auftreten, autonomes Handeln und ein Ausbrechen aus den Normen.

Seitens der Unternehmensführung werden MitarbeiterInnen aufgerufen sich ihren Arbeitsplatz selbst zu kreieren, sich am Arbeitsplatz wohl zu fühlen und damit positiv am Arbeitsklima mitzuwirken. MitarbeiterInnen sollen zur Produktqualität beitragen, indem sie sich selbstständig in den Arbeitsprozess einbringen, Fehler entdecken und melden.

Erst durch die Analyse und Reflexion der getätigten Arbeitsschritte kann aus dem Improvisationsprozess Wissen generiert und im Arbeitsprozess genutzt werden (siehe Abbildung 19).

Dabei kommt der Nutzung von strukturellen Freiräumen, wie beispielsweise der Ruhephasen, die überwiegend durch den Anbaurhythmus entstehen, eine spezielle Bedeutung zu. Diese Freiräume wirken hierbei als Ruhephasen entschleunigend auf den Arbeitsprozess und ermöglichen den MitarbeiterInnen nicht nur neue Arbeitsschritte oder Variationen auszuprobieren, sondern auch gesetzte Arbeitsschritte und ihre Auswirkungen auf die Produktqualität zu beobachten, zu analysieren und gegebenenfalls zu modifizieren.

„(...) im Pflanzenbau hot ma halt phasenweise viel zu tun und dann gibt's wieder Regentage wo hoilt weniger zu tuan is und im Winter is donn überhaupt Ruhezeit und man lebt eigentlich mit der mitn Tagesrhythmus und dem Jahreswechsel mit afoch, es is in der Zeit wos lange hell is hat ma viel zu tun und wanns dann amal um vier finster wird hat man eigentlich (-) Pause, ja. Und, so is der Winter für mi a sehr erholsame Zeit wo i einerseits mi körperlich erholen kann von die Orbeiten und andererseits geistig reflektieren kann, das ganze Jahr überdenken wos woar, wo san die Probleme aufgetreten wo muss ma ansetzen, das sie des weiterentwickelt (...)“
(Auszug aus einem Mitarbeiter-Interview).

Des Weiteren ist während des Improvisationsprozesses zum einen ein hoher Grad an Austausch maßgeblich der stark informell geprägt ist und unter den MitarbeiterInnen stattfindet, zum anderen ist eine dichte Vernetzung der MitarbeiterInnen untereinander notwendig. Die starke Vernetzung und Kollaboration bilden im Improvisationsprozess eine wichtige Ressource für den/die MitarbeiterIn, vor allem dann wenn der Improvisationsprozess nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt.

„Mir ergänzen uns a die Bauern a wengal a, die do treff ma uns irgendwo, oana kauft Erdn und donn foahr ma, hol ma die Erdn und do wird eh wieda trotscht wos mocht der, mochst du und (--) so lern ma uns, so lern ma gegenseitig a wieder a wengal wos a jeder von ondan a bissl. (...) om Ofong do muss ma hoit a wenig zusommensteh weil sunst, funktioniert des donn, wenn a jeder auf sei eigene Ding do bringt woarscheinli kana richtig vü zom und so (-) a jeder kummt auf irgendwos

ondas drauf zum Beispiel beim trocknen, do die Temperaturen und de Geschwindigkeit beim Trocknungsverlauf und do gibt's soviel Sochn wie ma des wendet dos ma hoit nur zur richtigen Zeit wendet und do wo i hoit jetzt sehr vü beeinflussn ko und so. (--) und des homma ois gegenseitig so a wengal...so funktioniert gonz guat“ (Auszug aus einem Mitarbeiter-Interview).

Wollen MitarbeiterInnen in dieser Phase für das Unternehmen tätig sein und bleiben, so müssen sie durch verschiedenste Strategien wie etwa Improvisation, Austausch und Kollaboration, sowie autonomes Handeln und das bewusste Einnehmen einer anderen Perspektive, wie beispielsweise der „KundInnenperspektive“, flexible Strukturen nutzen.

Dies führt zum einen dazu, dass der/die MitarbeiterIn Erfahrung und Fachwissen aufbaut, welches ihm/ihr Orientierung im Arbeitsprozess verleiht und den/die MitarbeiterIn zunehmend zu einem/einer Expert/in seines/ihres Bereiches macht. Zum anderen unterstützen diese Strukturen auch die Weitergabe des erarbeiteten Wissens an andere MitarbeiterInnen und tragen so zum Aufbau eines kollektiven Erfahrungs- und Fachwissens im Unternehmen bei (siehe Abbildung 19).

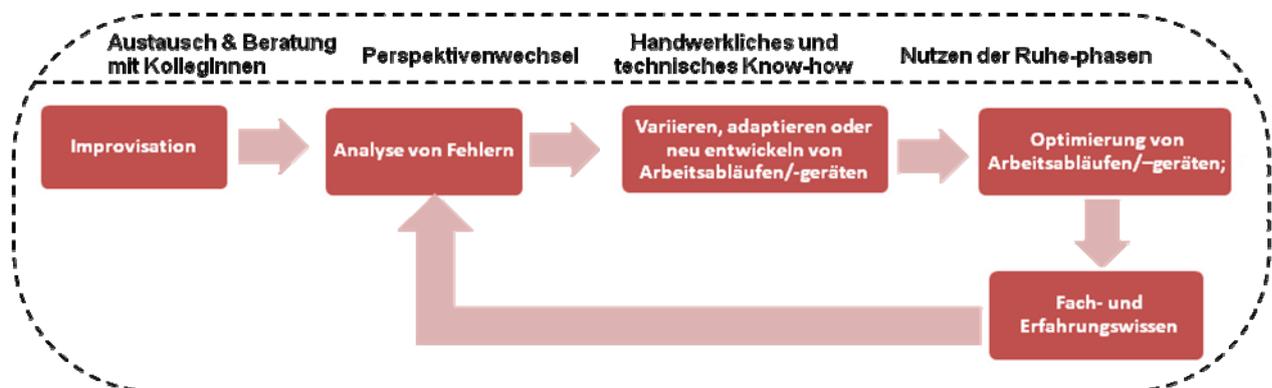


Abbildung 19: Aneignung von Wissen als teilautonomer Prozess

Wenn also Unternehmensstrukturen aufgrund ihrer geringen Entwicklung und aufgrund fehlender Erfahrungs- und Wissensressourcen einen geringen Grad an Orientierung für MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess aufweisen, dann benötigen MitarbeiterInnen einen hohen Grad an Vernetzung und Austausch, Improvisation und autonomes Handeln. Durch die Reflexion und Analyse dieser Tätigkeiten konnte Fach- und Erfahrungswissen aufgebaut und an das Unternehmen weitergegeben werden und dadurch Arbeitsschritte und Arbeitsgeräte verbessert und an die

speziellen Erfordernisse der Nische angepasst werden. Diese Optimierung von Arbeitsschritten ist darüber hinaus auf ein hohes Maß an technischem und handwerklichem Know-how der MitarbeiterInnen des Unternehmens zurück zu führen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Nutzung flexibler Unternehmensstrukturen, mit dem Ziel Arbeitsprozesse und Produktqualität zu optimieren, zu einer Weiterentwicklung und Verbesserung der Unternehmensstrukturen geführt hat sowie eine Steigerung der Produktqualität und eine effizientere Vorgehensweise in den Arbeitsschritten bewirkt hat.

Entwicklung von standardisierten Unternehmensstrukturen und ihre Verschmelzung mit flexiblen Unternehmensstrukturen

Durch das Unternehmenswachstum aber auch seine Weiterentwicklung kommt es zu einer Ausdifferenzierung von Unternehmensstrukturen (siehe Abschnitte 5.1.2, 5.1.3). Diese setzt eine Formalisierung von Arbeitsabläufen voraus, die sich zum Teil in der Erarbeitung, Dokumentation und Kontrolle von Qualitätsstandards widerspiegelt.

Durch die Aneignung von Erfahrungs- und Fachwissen konnten, in dieser Entwicklungsphase, strukturelle Hohlräume weitgehend durch standardisierte Strukturen ersetzt werden. Dennoch kann man bei den aktuellen Unternehmensstrukturen von einer Hybridform der Unternehmensstrukturen sprechen, da sowohl strukturelle Hohlräume als auch strukturelle Freiräume präsent sind.

Speziell die biologische Pflege und Bewirtschaftung von Kräutern, bei denen es sich um arbeitsintensive Kulturen, sogenannte Sonderkulturen handelt, erfordern hohe Sensibilität im Arbeitsprozess. Schwankungen in der Produktqualität und -intensität, oder schwankende klimatische Bedingungen (wie beispielsweise lange Trockenperioden, anhaltende Regenfälle, Frost oder Hagel) führen auch bei gut entwickelten Unternehmensstrukturen und einem hohen Grad an Fach- und Erfahrungswissen zu „strukturellen Hohlräumen“, in denen standardisierte Prozesse nicht zu der gewünschten Produktqualität führen. In Einklang mit den Unternehmenswerten (siehe Abschnitt 5.1.2, Integrationsphase) müssen diese standardisierten Prozesse also variiert oder adaptiert werden, aber auch eine

bewusste Abweichung von Standards ist möglich um schließlich den angestrebten Qualitätsstandard der Ware zu erreichen.

„Man muaß a do a bissl kreativ und a bissl mitdenken und mitleben. Bei die Neuprodukte oder a bei die Produkte - kann des wirkli, oder kann i des so, ah, verwenden in der Küche, kann des dem Kunden so gfoin des is scho wichtig. Ned nur, des is a des schene bei uns, ned nur stur noch dem obaoarbeitn wos do steht und weils do steht stimmts, na des is oft vielleicht ned so, es kann do a Fehler passiert sein. Es kann auch so sein, dass gwisse Sochn intensiver ...die Charge is sehr intensiv, des spiarn mir, des sehn mir weil wann i heit an so an großn Sock aufmoch, donn is des...donn kimmt jo a richtige Duftwolkn immer ausse und wir wissen, de Charge is intensiver und donn muaß ma sogn: „Äh, kann des dem Kundn nocher no schmecka wann des fertig is?“ oder miaß ma do mit der Menge a wengal zruckgeh, weil Endprodukt muaß immer oder sollt immer annähernd gleich schmecken, weil es is wann i ma heit a Gewürz oder an Tee oder wos kauf - wann i den efter kaf woäß i wie der schmeckt, wann jetzt auf amal an Tee hob oder a Gewürz hob...weil grad bei die Gewürze wo eben Paprika, Chilli drin san, is des a gonz...bei Chilli gibt's grad so viel verschiedene Sorten, die ane is wesentlich intensiver, äh, des is oft, weil dos im Protokoll do steht is des wahnsinnig schwer zum sogn, is des jetzt der Chilli der intensiver is oder ned. Und wenn wir donn doda die söbe Menge nehman, donn wurd des Essen vielleicht, kann mans gar nicht essen oder es wurd jemand sogn: „Is des heit schoarf“. Des is eben do scho a wo ma wirli a auf des ochtn muaß, es is a sehr wichtig, es steht a do obmad, die sensorische Prüfung, des is gonz wichtig“ (Auszug aus einem Mitarbeiter-Interview).

Aber auch individuell auf das Produkt abgestimmte Arbeitsschritte sind unumgänglich. Diese individuell angepassten Arbeitsschritte benötigen Flexibilität in zeitlichen aber auch organisatorischen Strukturen. Flexibilität in zeitlichen Strukturen bedeuten in diesem Kontext beispielsweise keine minutiös geplanten Arbeitsschritte aber auch Ruhephasen im Arbeitsprozess. Unter Flexibilität in organisatorischen Unternehmensstrukturen können beispielsweise die Variation des Ablaufes, Ankauf anderer Kräuterkulturen oder die Variation in der Pflege der Kulturen gesehen werden. Nur durch die Kopplung von flexiblen Strukturen, einem hohen Grad an Autonomie im Arbeitsprozess und Raum für Improvisation sowie Austausch wird

diese individuell an die Kräuter angepasste Pflege, Bewirtschaftung und Verarbeitung möglich.

Darüber hinaus hat die Erfahrung gezeigt, dass für individuell auf das Produkt abgestimmte Arbeitsprozesse ein Mischverhältnis aus Handarbeit und technisierten Arbeitsprozessen notwendig ist um „strukturelle Hohlräume“ zu bewältigen. Beispielsweise wird von Hand gearbeitet wenn Maschinen für spezielle Arbeitsschritte nicht vorhanden sind, beziehungsweise wenn Arbeitsschritte eine hohe Sensibilität und Anpassung an die zu bearbeitenden Waren oder auch Reflexionsfähigkeit im Arbeitsprozess erfordern oder andere „menschliche“ Fähigkeiten benötigt werden. Der Geruchssinn ist beispielsweise bei der Arbeit mit Kräutern, im Speziellen im Bereich der Kräutermischung, ein wesentlicher Aspekt. Die im Unternehmen vorhandenen Maschinen können weder riechen noch auf ihre Erfahrungswerte zurückgreifen um in Folge zu entscheiden welche Arbeitsschritte adäquat wären. Während technikgestützte Arbeitsprozesse hier vor allem bei körperlich schwer bewältigbaren Arbeitsschritten, sowie sehr präzisen, für den Menschen zeitintensiven Arbeitsschritten zum Einsatz kommen, wird Handarbeit häufig in Bereichen der Qualitätskontrolle vor und nach der maschinellen Verarbeitung eingesetzt.

Der/die MitarbeiterIn muss unabhängig von den vorgegebenen Arbeitsschritten flexibel entscheiden können, wann er/sie in den technisierten Arbeitsprozess eingreift und diesen gegebenenfalls per Hand modifiziert oder kontrolliert.

Strukturelle Freiräume werden in dieser Phase, in der Unternehmensstrukturen bereits entwickelt und Erfahrungs- und Fachwissen im Unternehmen verankert sind, ähnlich wie in der Pionierphase genutzt. Zudem kommt hier den sogenannten Ruhephasen eine „Pufferfunktion“ in den bereits zunehmend automatisierten und optimierten Arbeitsprozessen zu, die insgesamt die Arbeitsgeschwindigkeit erhöht haben und daher zeitlich definierte Freiräume zu wichtigen Ressourcen für Reflexion, Innovation aber auch Austausch machen.

Die beschriebenen Prozesse, wie beispielsweise die Entwicklung von standardisierten Strukturen, etwa in Form von formalisierten Kommunikationswegen und Arbeitsplatzbeschreibungen aber auch Arbeitsteilung, weisen eng gekoppelte Tendenzen auf (vgl. Wolff, 2010), wie sie beispielsweise auch bei mcdonaldisierten

Unternehmensstrukturen üblich sind. Das bedeutet, dass die einzelnen Abteilungen eines Unternehmens durch klare und straffe Organisation mittels Richtlinien und Standards eng miteinander verknüpft sind. Eng gekoppelte Systeme weisen keine Spielräume auf, auftretende Störfälle betreffen daher alle (eng gekoppelten) Abteilungen. In den untersuchten Unternehmen jedoch konnten, aufgrund der beschriebenen hybriden Strukturen, nur „Tendenzen enger Kopplung“ beobachtet werden, da die Unternehmen Freiräume aufweisen, die es ermöglichen mit Störfällen und Unregelmäßigkeiten im Arbeitsprozess umzugehen, sie abzufedern und dadurch zu stabilisieren.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass mit einem hohen Maß an standardisierten Unternehmensstrukturen „strukturelle Hohlräume“ abnehmen, wenngleich sie in unvorhersehbaren Situationen im Arbeitsprozess vorhanden sind. Zugleich wird die Nutzbarmachung der flexiblen Strukturen durch die MitarbeiterInnen im Rahmen von Austausch und autonomen Handeln, durch standardisierte Arbeitsstrukturen sowie inhaltliche und räumliche Trennung von Arbeitsbereichen und dem Einsatz von maschineller Arbeit an Stelle von kollektiver Handarbeit, erschwert.

Anders als in der Pionierphase, in der die Nutzung von „strukturellen“ Hohlräumen vorwiegend zur Wissensgenerierung eingesetzt wurde, dienen Freiräume nun der Stabilisierung und Weiterentwicklung bereits bestehender Arbeitsprozesse.

Gerade deshalb spielt die Nutzbarmachung von strukturellen Hohlräumen und die Nutzung von strukturellen Freiräumen auch in späteren Entwicklungsphasen des Unternehmens noch eine wichtige Rolle. Flexible Strukturen werden darüber hinaus auch an bereits bestehende standardisierte Strukturen angeknüpft, wodurch hybride Strukturen entstehen. So bilden etwa Fach- und Erfahrungswissen, welche zum Teil in Form von standardisierten Arbeitsabläufen im Unternehmen manifestiert sind, den Ausgangspunkt für autonome Variationen und Abweichungen um höhere Produktqualität zu erzielen, Arbeitsabläufe zu vereinfachen und zu rationalisieren und das Firmenwachstum zu bewältigen.

All diese beschriebenen Prozesse regen neue Strukturen und Standards im Arbeitsprozess an. Hybride Strukturen können daher durch die Kombination aus standardisierten Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen und der Nutzung

von Freiräumen und Hohlräumen Triebfedern für Weiterentwicklungen im Arbeitsprozess sein. Sie entschleunigen in unvorhergesehenen Situationen indem sie, anstelle von eng gekoppelten Strukturen, durch die formalisierte Arbeitsprozesse nach vorgegebenen Standards durchgeführt und kontrolliert werden, Raum für Reflexion geben, mögliche Problematiken abfedern bevor es zur Krise kommt und so die Stabilität und Leistungsfähigkeit des Bereiches erhalten können.

5.1.5.2 Heterogene Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse

Während die Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse bei SONNENTOR vor allem durch hybride Unternehmensstrukturen geprägt sind, die beim Unternehmen Waldviertler Werkstätten GmbH nur bedingt, in Form von strukturellen Hohlräumen zur Pionierzeit, auftreten und ähnliche Bewältigungsstrategien der MitarbeiterInnen wie etwa Improvisation, autonomes Handeln und Kooperation im Unternehmen hervorrufen, konnte bei den Waldviertler Werkstätten eine starke, heterogene Ausprägung in Arbeitsprozessen und Unternehmensstrukturen identifiziert werden. Darunter sind zum einen unterschiedliche und vielfältige Aufgaben und Tätigkeiten gemeint, bei denen ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess erforderlich ist, zum anderen wird der Heterogenitätsbegriff in Bezug auf die Unternehmensstrukturen verwendet und bezeichnet hier etwa die Vielfalt an Bereichen, Konzepten, Kooperationen (beispielsweise mit KundInnen, dem Partnerunternehmen oder ausländischen Unternehmen) aber auch die vielfältigen Möglichkeiten der MitarbeiterInnen und InteressentInnen sich finanziell oder mittels Ideen und Kooperationsprojekten in das Unternehmen einzubringen.

Die Vielfalt im Unternehmen ist darüber hinaus eng mit der Unternehmensphilosophie verknüpft und manifestiert sich in den Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen, auf der Ebene der MitarbeiterInnen (Mikroebene), der Unternehmensebene (Mesoebene) sowie der Ebene der Unternehmensumwelten und Gesellschaft (Makroebene).

Im Rahmen dieses Abschnittes wird anhand verschiedener Beispiele erklärt, wie heterogene Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse im untersuchten Unternehmen entstehen und aus welchen Komponenten sie sich zusammensetzen. Anschließend wird erläutert in welcher Weise sich der Grad der Heterogenität in

Arbeitsprozessen und Unternehmensstrukturen im Verlauf der Unternehmensentwicklung verändert und wie sich Heterogenität auf die einzelnen Ebenen des Unternehmens auswirkt.

Die drei Komponenten von Heterogenität in Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen

In den untersuchten Unternehmen konnte beobachtet werden, dass heterogene Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse vor allem durch die Entwicklung und Differenzierung von Unternehmensstrukturen, mit klaren Zuständigkeitsbereichen und dem adäquaten Einsatz der Fähigkeiten und Fertigkeiten von MitarbeiterInnen sowie der Installation der Position einer Unternehmensführung ausgebildet wurden. Die Entwicklung und das Wachstum des Unternehmens führten zu einer Weiterentwicklung von Unternehmensbereichen, in deren Rahmen neue Fähigkeiten und Fertigkeiten von MitarbeiterInnen erforderlich werden (vgl. „Wissens-Wachstumszyklus“ Abbildung 16). Darüber hinaus werden Produkte verbessert und neue Produkte entwickelt, welche neue KundInnen ansprechen und zu neuen Kooperationen und Projekten führen. Heterogenität bildet sich zunehmend in den Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen aus. Ebenso wie bei den zuvor erläuterten, hybriden Unternehmensstrukturen, sind auch bei heterogenen Unternehmensstrukturen folgende drei Komponenten zentral: Wachstum und Entwicklung des Unternehmens, spezielle Aspekte der Nische, sowie Werte des Unternehmens. So ist die Komponente des Wachstums stark verknüpft mit den Werten, die das Unternehmen prägen und einen, wie etwa soziale und regionale Nachhaltigkeit oder Kooperation im Unternehmen. Eine weitere Komponente, die ebenfalls zur beobachteten Heterogenität führt, sind die Aspekte die eine Nische auszeichnen wie etwa „Spezialisierung“ oder „Individualisierung“, die sich häufig in den Produkten wiederfinden (vgl. Abschnitt 3.1).

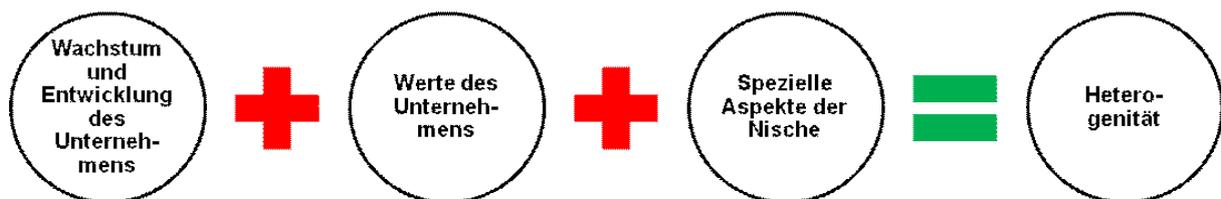


Abbildung 20: Die drei Bausteine für heterogene Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse

Inwiefern die Kombination dieser drei Komponenten (vgl. Abbildung 20) zu Heterogenität in Arbeitsprozessen und Unternehmensstrukturen führt, wird folgend beispielhaft erläutert.

Beispiele für heterogene Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse

- **Heterogene Arbeitsschritte und -bereiche für MitarbeiterInnen**

Wie bereits angesprochen, entwickeln und verändern sich Arbeitsprozesse und Unternehmensstrukturen durch die Stabilisierung von Unternehmensstrukturen und in Folge des Wachstums ständig und werden ausgebaut. Durch die enge Verknüpfung der Unternehmensstrukturen mit der Unternehmensphilosophie, wie etwa in den kooperativen Unternehmensstrukturen (vgl. Abschnitt 5.1.3) sichtbar, und die Individualisierung von Produkten für KundInnen, entstehen so vielfältige Aufgabenbereiche und Arbeitsschritte für MitarbeiterInnen. In vielen Fällen sind Arbeitsprozesse und Tätigkeiten in Bereichen des Unternehmens flexibel gestaltet, so kann es sein, dass eine Abteilung eine andere Abteilung bei ihren Aufträgen unterstützt oder Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen aufgrund der Spezialisierung und Individualisierung von Produkten in einem anderen Bereich benötigt werden, welcher nicht der aktuellen Position des/der MitarbeiterIn entsprechen:

„(...) und mittlerweile is die Firma oba so gwochsn doss i hoit quasi ocht Stunden im Büro bin und Bestellungen moch und dos Loger- i bin eigentlich nur mehr in der Produktion wann i Maßeleisten moch (-) wann i jemanden hoit in die Gschäfte unsre Schuach zu schmoi san und die Leit hoit breite Füße hom donn toan die Verkeifer den Leuten die Füße obmessen und die Maße krieg i donn i tua donn quasi unsern (...) leistn verbreitern und verändern, dass er eben für die Kundschaft passt und des is so mei Steckenpferd do herin (...)“(Auszug aus einem Mitarbeiterinnen-Interview).

Darüber hinaus ist es MitarbeiterInnen, unabhängig von ihrem Know-how und ihrer Erfahrung möglich, sich in Entwicklungsprozesse einzubringen (beispielsweise im Bereich Schuhdesign). Vielfältige und abwechslungsreiche Tätigkeiten entstehen.

- **Heterogene Tempi im Arbeitsprozess**

Des Weiteren zeigt sich die Kombination aus Unternehmensentwicklung und -wachstum, dem Nischenaspekt und der Unternehmensphilosophie aber auch in der

speziellen Geschwindigkeit des Unternehmens. So existieren im Unternehmen zwei Tempi, einerseits sind die Arbeitsprozesse durch das Unternehmenswachstum effizienter und somit schneller geworden. Betrachtet man nun im Speziellen die Schuhproduktion, so ist diese im Vergleich zu anderen Schuhunternehmen jedoch langsamer, dies liegt an der Philosophie des Unternehmens, welches Akkordarbeit und eine minutiöse Festlegung von Arbeitsschritten ablehnt. Andererseits wird durch das Wachstum und die erhöhte Nachfrage eine Steigerung der Geschwindigkeit notwendig. So besitzt das Unternehmen durch die eigenständige und individuelle Gestaltung (Nischenaspekt) von Arbeitsprozessen und Unternehmensstrukturen mehr Handlungsspielraum aber auch Flexibilität, welche es den Unternehmen ermöglichen, auch im Wachstum wendiger und schneller zu agieren, wodurch das Tempo in diesem Bereich sehr hoch ist. Dies zeigt sich in einem Marketing, das im Vergleich zu anderen Unternehmen nicht out-sourced ist. Aus diesem Grund bedarf es hier, im Gegensatz zu größeren, stärker hierarchisierten Unternehmen, keiner langwierigen Kommunikationswege und Absprachen, was zur Folge hat, dass das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit rascher und flexibler adaptiert werden können.

- **Heterogene Produkte**

Die drei Komponenten der Heterogenität sind jedoch auch in anderen Bereichen erkennbar, wie etwa im Bereich der Produkte, so werden diese durch das Wachstum des Unternehmens und somit den zunehmenden Kontakten zu anderen Unternehmen und KooperationspartnerInnen vielfältiger, sind aber dennoch mit der Philosophie des Unternehmens wie etwa Regionalität und der Betonung des Gesundheitsaspektes verknüpft. Die Unterstützung ökonomisch benachteiligter Regionen führt jedoch unter anderem dazu, dass die Unternehmen zunehmend nicht regionale Produktlinien in ihr Sortiment aufnehmen. Die regionale Orientierung der Unternehmen schließt also den internationalen Aspekt nicht aus. Regionalität und Internationalität bestehen in den Unternehmen nebeneinander, auch wenn der regionale Bezug der Produkte in den Unternehmen dominiert und zum Teil auch für Produkte und Unternehmen identitätsgebend ist.

Der Nischenaspekt, welcher eng mit der Philosophie des Unternehmens verwoben ist, kommt in der Spezialisierung und Individualisierung der Produkte zum Ausdruck,

so kann das Hauptprodukt des Unternehmens, der Schuh, nach den Bedürfnissen der KundInnen verändert oder maßangefertigt werden.

Die Verkopplung dieser drei Komponenten wird vom Unternehmen gesteuert, sodass das Unternehmen wächst, gleichzeitig jedoch seinen Werten aber auch den speziellen Aspekten, die dem Unternehmen einen Nischenplatz sichern, treu bleibt.

Heterogene Unternehmensstrukturen im Verlauf von Unternehmensentwicklung und -wachstum

Betrachtet man die untersuchten Unternehmensstrukturen so kann man feststellen, dass Heterogenität bereits in der Pionierphase auftritt, in der Unternehmensmitglieder unabhängig von Qualifikation und Fachwissen unterschiedlichste Tätigkeiten im Unternehmen durchführten. Mit der Unternehmensentwicklung nimmt dieser Grad an Heterogenität zu und zeigt sich sowohl auf der Mikro- und Mesoebene des Unternehmens, als auch auf der Makroebene, wie folgende Abbildung zeigt.

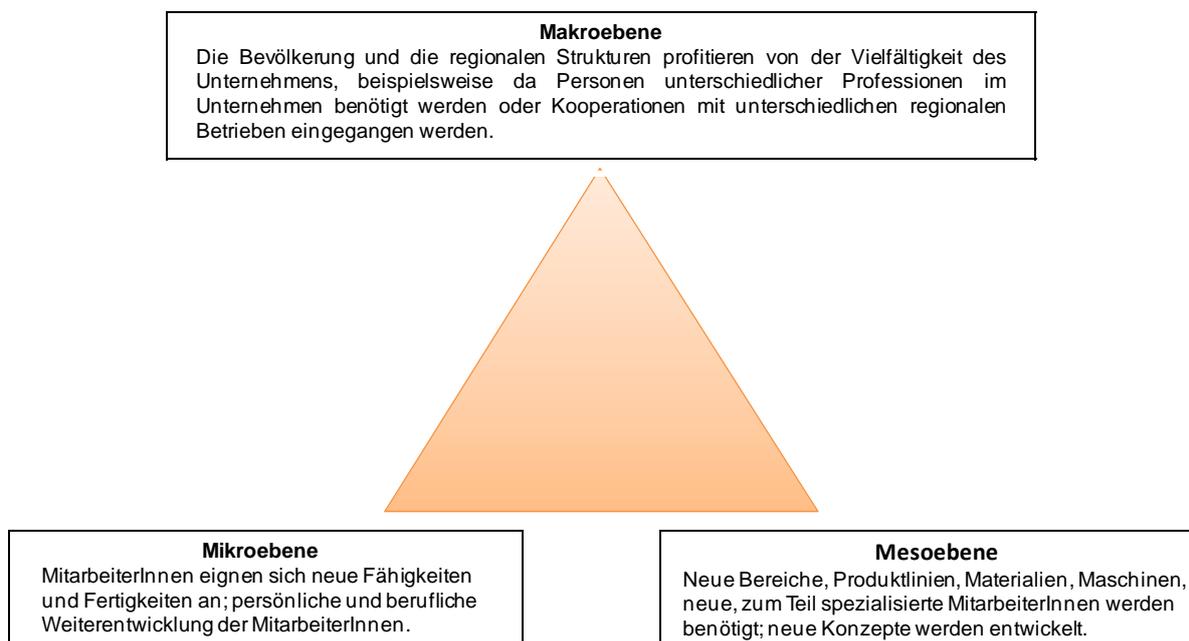


Abbildung 21: Heterogene Ausprägungen in Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen

- **Entwicklungschancen durch heterogene Ausprägungen auf der Mikroebene**

Wie bereits beschrieben, ist das Unternehmen in der Gründungsphase um die Erfüllung der Auflagen der Fördergeber bemüht und versucht später eine

ausgleichende Unternehmensbilanz zu erzielen, seine Strukturen sind durch einen starken Zusammenhalt und Kooperation geprägt. Alle MitarbeiterInnen unterstützen sich gegenseitig in allen Bereichen, Spezialisierungen der MitarbeiterInnen und die Entwicklung einzelner Unternehmensbereiche sind kaum ausgeprägt. MitarbeiterInnen führen an einem Arbeitstag völlig unterschiedliche, oft ihrer Ausbildung oder ihren Fähigkeiten nicht entsprechende Tätigkeiten durch. Heterogenität entwickelt sich hier also durch die kaum differenzierten Unternehmensstrukturen (vgl.dazu Abschnitt 5.1.5.1, „Strukturelle Hohlräume“).

In späteren Entwicklungsphasen des Unternehmens prägen sich zwar einerseits zunehmend spezialisierte Bereiche aus, die spezielle Fertigkeiten und Fähigkeiten von MitarbeiterInnen erfordern, anders als in der Pionierphase jedoch werden, bedingt durch das Unternehmenswachstum und die Weiterentwicklung des Unternehmens, stets neue Abteilungen und Aufgabenbereiche entwickelt sowie die Produktpalette erweitert und spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen als Ressource entdeckt und bewusst in verschiedenen Unternehmensbereichen eingesetzt. Darüber hinaus sind MitarbeiterInnen stets gefordert, Neues zu erlernen, wie etwa neue Fertigkeiten, den Umgang mit neuen Materialien und Maschinen sowie neue Fähigkeiten zu entwickeln, wie beispielsweise die Fähigkeit mit anderen Berufsgruppen effektiv zusammenzuarbeiten oder mit GeschäftsführerInnen anderer Organisationen aber auch LieferantInnen oder KundInnen zu kommunizieren.

„Wandel (-) wie gsogt, produktionsmäßig, die Umstellung, die Maschinen, sehr, sehr vü Neuerungen. Was ma dazua glernt hot praktisch, ma ma lernt a Sochn dazua in den Wandel, es is jo jetzt ned so, dass ja nur von der Produktionsmenge des so is, es is a vo ondre Sochn her, wia ma mit Leute umgeht oder mit dem Kontakt weil ma jo ondre Kontakte jetzt a hot, sog i jetzt amoi (--) ma muas jo a schau dos des viel besser funktioniert mit die Leute von außerhalb, mit die Lieferanten und des Gonze(...).“(Auszug aus einem Mitarbeiter-Interview).

Dies hat eine Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen parallel zu Unternehmensentwicklung und -wachstum zufolge.

Ist die Pionierphase geprägt von Bemühungen die Unternehmensstrukturen zu stabilisieren, sind spätere Phasen geprägt durch Aspekte wie:

- die Weiterentwicklung von Bereichen, Produkten, Materialien und Konzepten;
- die Weiterentwicklung der Unternehmensphilosophie, wie etwa
 - Ein hoher Grad an Kooperation innerhalb der Unternehmensbereiche, der immer wieder das Zuarbeiten untereinander erfordert.
 - Bewusste kreative Pausen, die nach dem Motto „stop and be creative“ in der Arbeitszeit eingelegt werden, um neue Designs zu entwickeln oder die Werbebroschüren zu konzipieren. Diese kreativen Pausen können im Speziellen von MitarbeiterInnen höherer Positionen, sowie all jenen, die im Bereich Schuhdesign und -entwicklung sowie Öffentlichkeitsarbeit und Marketing tätig sind, genutzt werden.
 - Die Möglichkeit aller MitarbeiterInnen, sich in andere Bereiche einbringen zu können.
 - Entwicklung eines Produktsortiments, das die Unternehmenswerte wider spiegelt.

MitarbeiterInnen sind mit einem heterogenen und sich im Laufe der Zeit verändernden Arbeitsumfeld wie etwa einer steigenden Anzahl von MitarbeiterInnen, veränderten Arbeitsschritten durch Maschinen, sowie wachsenden und neuen Bereichen konfrontiert.

„(...)uuund iii hob ma des eigentli ned so vorgstöllt und dass ma des so taugt und, dass i jetzt so long eigentli schon dabei bin, weil jetzt sans mittlerweile fufzehn Joahr, wo i dabei bin, (--) und es wird nie longweilig, weil ollwei ondere Sochn dazukumma (-) wie gsogt äääh (-) es san ollwei neiche Leit aaa (...)“ (Auszug aus einem Mitarbeiter-interview).

Diese Entwicklung betrifft vor allem langjährige MitarbeiterInnen, aber auch MitarbeiterInnen die erst sehr kurzfristig für das Unternehmen arbeiten, jedoch in einem Bereich des Unternehmens tätig sind, der aufgrund erhöhter Nachfrage gewachsen ist. Darüber hinaus bedeuten diese wachstumsbedingten Veränderungen neben den bereits beschriebenen „Wachstumsschmerzen“ auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen, wie etwa das Abnehmen familiär geprägter Strukturen und intensiver Kontakte zwischen den MitarbeiterInnen des Unternehmens (vgl. Abschnitt 5.1.4), ein heterogenes Arbeitsfeld das Abwechslung bietet und zur beruflichen wie

persönlichen Entwicklung von MitarbeiterInnen beitragen kann. Diese Entwicklung erfordert das bereits angesprochene Erlernen von Fähigkeiten und Fertigkeiten und birgt somit immer neue Herausforderungen für die MitarbeiterInnen im Arbeitsalltag. Das Unternehmen versucht hier nach Möglichkeit einerseits die Stärken, Fähigkeiten und Berufserfahrung der MitarbeiterInnen durch die Vergabe der entsprechenden Position zu nutzen aber auch gezielt durch Schulungen weiterzuentwickeln. Zum Teil kommen die speziellen Fertigkeiten und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen auch unabhängig von ihrer Position im Unternehmen zum Einsatz, sichtbar wird dies beispielsweise bei langjährigen MitarbeiterInnen, die einst im Produktionsbereich ausführend tätig waren und heute führende Positionen besetzen und aufgrund ihrer speziellen Kenntnisse und Erfahrungen jedoch nach wie vor im Produktionsbereich spezielle Tätigkeiten durchführen. Der Einsatz nach Fähigkeiten und Fertigkeiten ist aber auch am Beispiel der Geschäftsführung selbst nachvollziehbar, die ein zeichnerisches Talent besitzt und daher völlig unabhängig von ihrer Position die Schuhmodelle für das Unternehmen zeichnet.

- **Entwicklungschancen durch heterogene Ausprägungen auf der Mesoebene**

Durch den vielfältigen Einsatz der Fähigkeiten und Fertigkeiten von MitarbeiterInnen bleibt das Unternehmen flexibel und sparsam, da es eigene Ressourcen nutzen und unterschiedliche Bereiche flexibel abdecken kann. Heterogenität setzt sich zunehmend aber auch in den Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen durch. Neue und erweiterte Bereiche auf Unternehmensebene führen dazu, dass das Know-how im Unternehmen vielfältiger wird. Da MitarbeiterInnen ihr Know-how aber auch Anregungen und Ideen außerhalb ihres Bereiches einbringen können, bleibt das Wissen nicht nur auf spezielle Bereiche beschränkt, wodurch kreative Ideen für neue Produkte und Designs entstehen können. Die gemeinsame Arbeit an Produkten, die beispielsweise Aspekte wie Nachhaltigkeit oder aber Gesundheitsaspekte erfüllen, bedeutet Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen, die wiederum neue Perspektiven und neues Know-how für das Unternehmen mit sich bringt.

Eine Vielfalt an Angeboten und Konzepten, wie etwa Kurse der eigenen Akademie, die für alle Personen nutzbar ist, die Einbindung von KundInnen bei der Finanzierung des Unternehmens aber auch die Kooperation mit dem Partnerunternehmen, kann als Maßnahme verstanden werden, die es dem Unternehmen ermöglicht nicht nur

auf einem Standbein sondern auf vielen, unterschiedlichen Standbeinen zu stehen und dadurch das Risiko von nur einem Unternehmen und seinem Gewinn abhängig zu sein, zu reduzieren, sowie das Risiko möglicher Verluste zu streuen. Werte des Unternehmens wie regionale und soziale Verantwortung führen außerdem dazu, dass das Unternehmen sowohl mit regionalen als auch internationalen Unternehmen und Personen kooperiert und sich sowohl für die Erhaltung regionaler Strukturen engagiert, sich aber auch international für die Verbesserung von Strukturen einsetzt, wie beispielsweise durch gezielte Kooperationen mit Unternehmen in strukturschwachen Regionen im angrenzenden Ausland oder im Rahmen von Sozialprojekten in Afrika.

Auf der Produktebene gelingt es dem Unternehmen, durch das Festhalten an Werten wie „Qualität“ oder „ökologischer Nachhaltigkeit“ und der Spezialisierung und Individualisierung der Produkte, beispielsweise durch Spezialanfertigung aber auch Variation des Produktdesigns durch den/die KundIn selbst, eine breitere KundInnenschicht anzusprechen.

„(...) und aufamal host du gmerkt- hey, do kumman Leit die san vü besser onzogn, de san a teilweise Unternehmer die hom söba Firmen und die wolln hoit afoch an guaten Qualitätsschuach und die geben hoid jetzt dos Geld aus, weils an guatn Schuach wolln und des hot si donn oba immer mehr...donn san aufamal Doktoren kumma also wirklich a Reiche und so, jo und und du das Publikum hot sie total verändert (...)“ (Auszug aus einem Mitarbeiterinnen-interview).

Die Heterogenität des Unternehmens setzt sich also in der Heterogenität der KundInnenschicht fort. Waren es früher vor allem alternativ orientierte Personen, die zu den KundInnen der Waldviertler Werkstätte zählten, konnten nun auch andere Personen angesprochen werden, die bereit sind für regionale Qualitätsware einen entsprechenden Preis zu zahlen.

- **Entwicklungschancen durch heterogene Ausprägungen auf der Makroebene**

Auf der Makroebene bedeutet Heterogenität in Form der Entwicklung neuer Bereiche und Produkte vor allem die Schaffung neuer Arbeitsplätze und Ausbildungsplätze in der Region. Aber auch Arbeitssuchende die keine spezifische Lehrausbildung haben,

jedoch über handwerkliches Geschick verfügen, haben die Chance beim Unternehmen Arbeit zu finden, beziehungsweise wenn sie sich entschließen eine fachspezifische Ausbildung im Unternehmen zu machen, auch einen entsprechenden Ausbildungsplatz.

Darüber hinaus profitiert die Gesellschaft und Umgebung des Unternehmens von der Vielfalt an Konzepten und Projekten, die mit dem Unternehmenswachstum zunehmen. Die Heterogenität, Werteorientierung aber auch die Spezialisierung der Produkte (vorwiegend regionale Handarbeit) sowie deren Individualisierung durch die starke, regionale Verknüpfung, führen hierbei zu einer Förderung regionaler Strukturen und somit der heimischen Wirtschaft. Dabei werden regionale Strukturen beispielsweise gefördert indem der regionalen Käserei, den GemüsehändlerInnen und LandwirtInnen Produkte abgekauft werden, die im Unternehmen an MitarbeiterInnen verschenkt werden. Mit der Stabilisierung des Unternehmens am heimischen Markt und darüber hinaus werden zunehmend andere, bevorzugt regionale, Unternehmen für Reparatur- und Ausbauarbeiten herangezogen, welche dadurch ebenfalls vom Unternehmenswachstum profitieren. Des Weiteren hat der Geschäftsführer auch andere Konzepte entwickelt um die regionalen Strukturen zu unterstützen, wie etwa die Entwicklung einer regionalen Währung, die nur in der Region Gültigkeit besitzt, ein bestimmter Betrag dieser Währung wird dabei zu Weihnachten an alle UnternehmensmitarbeiterInnen verschenkt um die regionale Wirtschaft zu unterstützen. Darüber hinaus reichen die Projekte des Unternehmens auch über regionale Grenzen hinaus, wie am Beispiel der Sozialprojekte mit Afrika deutlich wird.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, Wachstum in Kombination mit einem hohen Grad an Werteorientierung und den speziellen Aspekten, die sich für das Unternehmen durch seine Tätigkeit in einer Nische ergeben, bedeuten auf der Mikroebene der MitarbeiterInnen vor allem die Chance zu mehr beruflichen Optionen, die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und Entfaltung, aber auch mehr Abwechslung und Kreativität im Arbeitsalltag.

Auf der Mesoebene bedeutet dies eine zunehmende Vielfalt an Unternehmensbereichen und -positionen, sowie Personen mit unterschiedlichen Qualifikationen und Know-how, die in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden

können. Die Verknüpfung von Unternehmensphilosophie, wie soziale Orientierung (z.B.: keine Akkordarbeit) und Unternehmenswachstum zeigt sich vor allem in den zwei Tempi des Unternehmens, die eine Arbeitswelt zulassen die Rücksicht auf menschliche Bedürfnisse nimmt, in der aber auch eine qualitativ hochwertige Produktion sowie ein rasch adaptierbares und somit flexibles Marketing möglich sind.

Auch die Makroebene ist geprägt durch Unternehmensentwicklung und -wachstum, sowie eine starke Werteorientierung des Unternehmens, die die heterogenen Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse mit den erwähnten Chancen und Optionen für Regionen und Individuen verknüpft.

5.2 Erkenntnisse

Dieser Abschnitt diskutiert die wichtigsten Ergebnisse aus der Datenanalyse mittels Grounded Theory und Artefaktanalyse. Dabei werden die zentralen Erkenntnisse herangezogen und anhand der Gegenüberstellung zweier Globalisierungstheorien, der McDonaldisierung (vergleiche dazu Abschnitt 2.3.2) und der Glokalisierung (vergleiche dazu Abschnitt 2.3.3) diskutiert, kontrastiert beziehungsweise erweitert. In Abschnitt 5.2.1 werden daher zur Erinnerung die bereits vorgestellten Prinzipien von mcdonaldisierten Unternehmensstrukturen, sowie ihre Verankerung in den untersuchten Unternehmen dargestellt. In einem weiteren Schritt wird in Abschnitt 5.2.2 die Unternehmensentwicklung und die Übernahme von mcdonaldisierten Unternehmensstrukturen thematisiert. Darüber hinaus werden die kulturellen und sozialen Ebenen von mcdonaldisierten Unternehmen den untersuchten Unternehmen gegenübergestellt, sowie mögliche Auswirkungen der McDonaldisierung auf die soziale und kulturelle Ebene der untersuchten Unternehmen erläutert. Abschnitt 5.2.3 zeigt schließlich anhand der erarbeiteten Ergebnisse auf inwiefern die untersuchten Unternehmen Strukturen aufweisen die divergent zu mcdonaldisierten Unternehmen verlaufen.

In den Abschnitten 5.2.2 und 5.2.3 werden dabei die Ergebnisse nicht nur anhand der McDonaldisierung und Glokalisierung, sondern aus einer organisationstheoretischen Perspektive betrachtet und diskutiert.

5.2.1 Die untersuchten Unternehmen durch die „mcdonaldisierte Brille“ betrachtet

Wie bereits in Abschnitt 2.3.2 ausführlich dargestellt, hat der amerikanische Soziologe George Ritzer in Anlehnung an Webers Rationalisierungsprozess die Prinzipien der McDonaldisierung entwickelt. Während in dieser Arbeit der Fokus auf dem Verstehen von Unternehmensstrukturen, -prozessen sowie deren Entwicklung liegt, wirkt die McDonaldisierung laut Ritzer auch in andere gesellschaftliche Bereiche, wie beispielsweise Ausbildung, Ernährung oder Familie. Wie in Abbildung 22 dargestellt, beeinflussen sich die einzelnen Prinzipien der McDonaldisierung gegenseitig und ziehen Auswirkungen auf formaler Ebene nach sich, wie etwa die Hierarchisierung oder die Erstellung von Standards und Regelguides, die wiederum auf sozialer Ebene Interaktions- und Kommunikationsstrukturen im Unternehmen beeinflussen. Auf kultureller Ebene wird vorrangig Quantität angestrebt, statt Qualität als Wert zu etablieren.

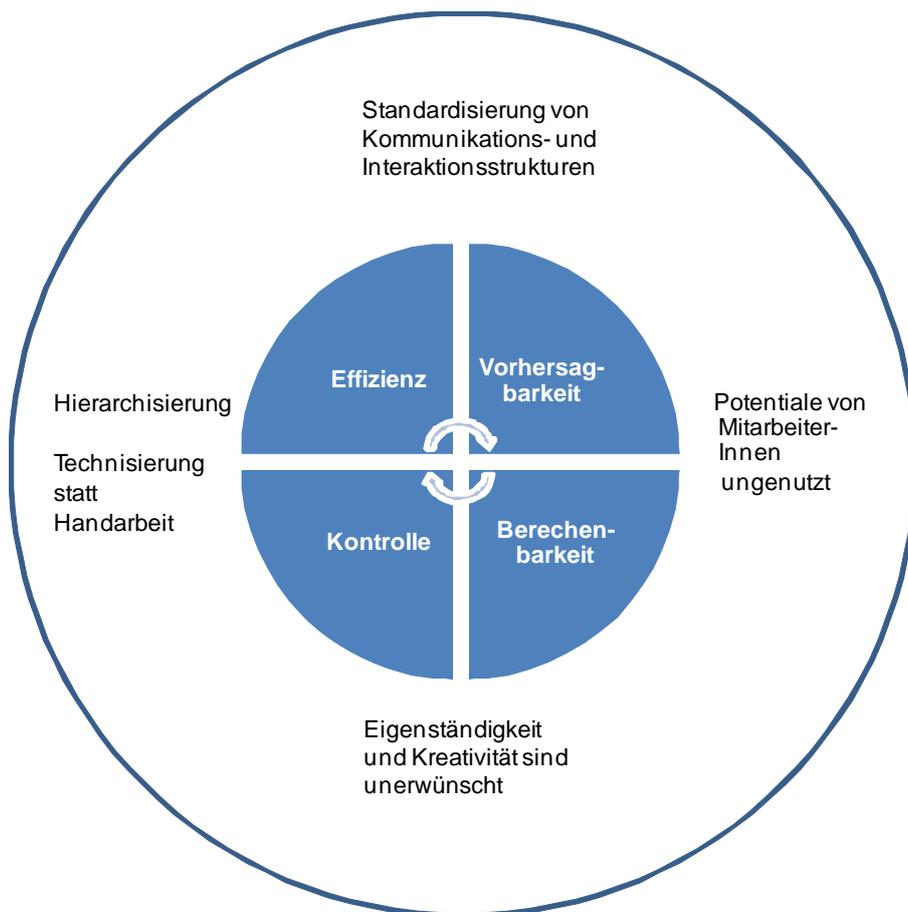


Abbildung 22: Prinzipien der McDonaldisierung und ihre Auswirkungen

Wirft man nun einen Blick auf die aktuellen Strukturen der untersuchten Unternehmen, so sind die Prinzipien der McDonaldisierung folgendermaßen präsent:

Effizienz

Die Unternehmen standardisierten, technisierten und hierarchisierten mit ihrer Entwicklung, zunehmend ihre Unternehmensstrukturen um effizienter zu werden. Diese Veränderungen und Entwicklungen der formalen Unternehmensstrukturen manifestieren sich durch die Teilung von Verantwortungsbereichen, die Schaffung neuer Positionen wie etwa die des Abteilungsleiters/der Abteilungsleiterin und der Formalisierung von Richtlinien, Standards und Qualitätskriterien.

Durch diese Vorgehensweise sind die Rollen der einzelnen MitarbeiterInnen aber auch die Abfolge ihrer Arbeitsschritte, der Umgang mit der Ware, sowie Maßnahmen für die Qualitätskontrolle festgelegt, wobei im Gegensatz zu den mcdonaldisierten Unternehmensstrukturen aufgrund heterogener und flexibler Unternehmensstrukturen Abweichungen von Standards möglich sind. Zum Teil sind diese Abweichungen im Sinne der Unternehmensentwicklung, da oftmals erst durch unterschiedliche Herangehensweisen und Perspektiven bei der Ausführung von Arbeitsschritten, eine Weiterentwicklung und Stabilisierung des Unternehmens, aber auch in der Qualität der erzeugten Produkte, erreicht werden kann. Effizienz soll jedoch nicht nur unternehmensintern sondern auch für KonsumentInnen erreicht werden, dazu leistet die Unternehmenshomepage einen wichtigen Beitrag. Einerseits ermöglicht sie den KundInnen einen detaillierten Einblick in das Produktsortiment, andererseits haben KundInnen beispielsweise bei SONNENTOR die Möglichkeit Produkte online zu bestellen und sich diese nach Hause liefern zu lassen, eine Anreise zu den SONNENTORgeschäften ist daher nicht mehr notwendig.

Ein interessanter Aspekt dabei ist, dass sich die Unternehmen zwar den Aspekten der McDonaldisierung bedienen, jedoch trotzdem ihrer Unternehmensphilosophie treu bleiben. So gelingt es den Unternehmen vielfach Effizienz mit Werten wie Nachhaltigkeit zu verknüpfen. Dies ist beispielsweise bei der bereits erwähnten Verarbeitung von Produkten, die nicht der besten Qualitätsklasse entsprechen, zu neuen Produktlinien sichtbar. Selbiger Aspekt ist auch bei der Reparatur von

Maschinen, Nutzung von Alternativenergie durch die Unternehmen oder auch der regionalen Produktion, bei der Fahrwege reduziert werden können, wiederzufinden. Wie bereits erwähnt, stellt auch die Verbindung von Effizienz und Quantität einen Gegensatz zu den untersuchten Unternehmen dar: während im Rahmen der McDonaldisierung Effizienz und Quantität des Produktes und der Produktionsabläufe vor die Qualität des Produktes gestuft werden und Produkte daher in erster Linie leicht herzustellen, zu essen und zu verpacken sein müssen, lehnen die untersuchten Unternehmen diese Art von Produktion ab und heben die hohe Qualität ihrer Produkte sowie die Sorgfalt mit der Arbeitsschritte teilweise per Hand vollzogen werden hervor. Darüber hinaus wird speziell von der Waldviertler Werkstätten GmbH betont, dass ein menschliches Arbeitsklima Akkordarbeit vorzuziehen ist. Produkte sowie deren Verpackung werden nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit hergestellt.

Laut Ritzers Prinzipien führt darüber hinaus Effizienz zu einer besseren Qualität, da Technisierung aber auch eine Standardisierung der Interaktions- und Kommunikationsstrukturen eine bessere Berechenbarkeit von Produktionsabläufen bedingen und dadurch eine vorhersagbare und somit gleichbleibende Qualität erzeugt werden kann. Bei den untersuchten Unternehmen sind einerseits das Bestehen der Prinzipien der McDonaldisierung und andererseits die Adaptierung dieser Prinzipien, entsprechend der Unternehmensphilosophie aber auch den Bedürfnissen der Unternehmen, die sich durch das Wirken in einer Nische ergeben, sichtbar. So ist beispielsweise die Kopplung von Maschinen- und Handarbeit sowie zum Teil auch individuelle und biologische Pflege und Bewirtschaftung, sowie eine stetige Reflexion und Weiterentwicklung von Arbeitsschritten über standardisierte Prozesse hinaus, ausschlaggebend für die Qualität der Produkte.

Vorhersagbarkeit

Auch die sogenannte Vorhersagbarkeit der Produkte ist in den untersuchten Unternehmen erwünscht und zeigt sich in der Systematisierung von Arbeitsabläufen, sowie der Standardisierung und Formalisierung von Strukturen des Unternehmens, wie etwa durch Qualitätsrichtlinien. Darüber hinaus führte auch die Technisierung von Arbeitsabläufen dazu, dass für die MitarbeiterInnen Routinen und für die KonsumentInnen weitestgehend Einheitlichkeit der natürlichen Produkte in Geschmack und Qualität geschaffen werden konnte. Die Vorhersagbarkeit in den

Unternehmensstrukturen von SONNENTOR setzt sich in den SONNENTORshops fort die, ähnlich wie McDonaldsfilialen, einheitliche und vorgeschriebene Designs und Ausstattungen mit dem leicht wiedererkennbaren, einheitlichen Logo der lachenden Sonne entwickelt haben.

Dann führt sie [eine Mitarbeiterin im Rahmen einer Unternehmensführung, Anm. d. Verf.] uns zu dem SONNENTORshop. Sie erklärt uns, dass es ein Mustershop ist nach dem die SONNENTORshops aufgebaut sind – der Mustershop zeigt welche Bilder man aufhängen darf (...) Außerdem ist er als Anschauungsshop für Onlinebestellungen gedacht. Sie erklärt, dass die VerkäuferInnen dann entsprechend der Bestellungen durch diesen Shop gehen und alles in ihre Körbe packen, verpacken und wegschicken. (Auszug aus einem Beobachtungsprotokoll im Rahmen einer Unternehmensführung).

Auch bei der Waldviertler Werkstätten GmbH ist Vorhersagbarkeit in den Produkten wichtig, weshalb Arbeitsschritte in der Produktion genau festgelegt sind, jedoch kann es vorkommen, dass Produkte nicht dem gewünschten Resultat entsprechen, wie etwa Schuhe deren Stoff abfärbt, dennoch werden auch diese Schuhe nicht vom Markt genommen, sondern der Produktmangel kommuniziert und als Grund für eine vergünstigte Abgabe angegeben.

MitarbeiterInnen wissen was sie von den Unternehmen erwarten können, im Gegensatz zu McDonalds jedoch, sind es nicht die Mengen oder die Geschwindigkeit mit der die Produkte verzehrt werden können und mit deren Hilfe im Alltag Zeit gespart werden soll. Die KundInnen von SONNENTOR und den Waldviertler Werkstätten erwarten sich hohe Qualität, einen kontrolliert biologischen und nachhaltigen Anbau, sowie, im Fall von SONNENTORs Lebensmitteln, eine Produktion ohne Zugabe von künstlichen Aromen. Des Weiteren stehen die Unternehmen auch für eine weitgehend regionale Erzeugung der Produkte und Wahrung regionaler Strukturen und bäuerlicher Traditionen, auch diese Aspekte möchte der/die KonsumentIn mit dem Kauf des Produktes erfüllt wissen. Der Kauf des Produktes signalisiert also nicht nur etwas Gutes für die eigene Gesundheit getan zu haben, sondern auch etwas Gutes für Umwelt und regionale Strukturen zu tun. Das Produkt wird nicht mit Geschwindigkeit und Bequemlichkeit verknüpft

sondern mit Qualität, Regionalität, Gesundheit und sozialer wie ökologischer Nachhaltigkeit.

Ein weiterer Aspekt, der beispielsweise SONNENTOR von mcdonaldisierten Unternehmen unterscheidet, ist die Arbeit mit natürlichen Produkten, die in Geschmack und Intensität variieren und daher eine rein standardisierte Vorgehensweise und Automatisierung von Arbeitsabläufen nicht zielführend und in manchen Fällen sogar ineffizient sind. So finden sich zwar Standardisierungen bei Mischrezepten für Produkte, die jedoch auch immer wieder individuell adaptiert beziehungsweise verändert werden. Hier sind zwei Aspekte zentral, die in den mcdonaldisierten Organisationsstrukturen keinen Platz haben, einerseits die Eigenständigkeit und das Eigenengagement von MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess, andererseits das Einbringen eigener Fähigkeiten und Potentiale in das Unternehmen. So hat der/die MitarbeiterIn gelernt, wie die Rohwaren für die Kräutermischungen riechen und schmecken müssen, damit sie das gewünschte Ergebnis liefern. Anstatt den standardisierten Rezepten zu folgen, bringt er/sie also seine/ihre eigenen Erfahrungen, Fähigkeiten und Potentiale ein und trägt so zu einem gleichbleibenden beziehungsweise, laut McDonaldisierung, „vorhersagbaren“ Produkt bei. Auch hier kommt es wiederum zu einer Bedienung aber auch Adaption der Prinzipien der McDonaldisierung, nach Vorstellungen, Bedürfnissen und Werten des Unternehmens und seiner KundInnen. Die Prinzipien der McDonaldisierung existieren also einerseits parallel zu den Unternehmenswerten, andererseits werden sie durch Verknüpfung mit Unternehmenswerten adaptiert oder an die Begebenheiten des Unternehmens angepasst und „individualisiert“, wie beispielsweise auch in folgendem Prinzip der Berechenbarkeit durch dessen Verknüpfung mit dem Unternehmenswert Qualität sichtbar wird.

Berechenbarkeit

Durch den bereits angesprochenen Aspekt der Effizienz in den Arbeitsabläufen konnten Arbeitsprozesse optimiert und die Geschwindigkeit der Abläufe erhöht und somit eine höhere Warenmenge erzeugt werden. Durch Formalisierungen und Standardisierungen manifestiert sich das Prinzip der Berechenbarkeit und tritt auf zwei Ebenen auf. Einerseits in den bereits angesprochenen Arbeitsabläufen und in der Produktion:

“Friah hob i des Matrial vom Loger gholt bearbeit und wieder ins Loger – do is die Onloge do gstonen, und jetzt muaßt schau dass die Onloge rennt eigentlich weil sonst host jo an Zeitverlust weil eigentlich...wennst do ausseschaust ois was orange Zettel san, des tuan wir eigentlich bearbeitn do herobn des kummt ois auffa do. Am Montag, Dienstag wor des ois voll und am Mittwoch homma bearbeit (...)(Auszug aus einem Mitarbeiter-interview).

Außerdem findet sich das Prinzip auf einer Metaebene wieder, indem es herangezogen wird um Aussagen über das gesamte Unternehmen zu treffen, wie es beispielsweise in den Umsatz- und Wachstumswerten der Jahresberichte der Fall ist. Berechenbarkeit, die durch zählen und messen erfüllt wird, hilft auf dieser Ebene Vergleiche anzustellen, dabei können sowohl unternehmensinterne Entwicklungen gemessen werden, als auch die Entwicklung des Gesamtunternehmens und seine Stellung am Biomarkt. Die von Ritzer erarbeitete Annahme, dass Berechenbarkeit immer auch mit Quantität statt Qualität, im Sinne der „bigger is better“ Mentalität, verknüpft ist, ist jedoch nicht auf die untersuchten Unternehmen übertragbar. Während sich, laut Ritzer, die Wichtigkeit der Quantität der Produkte in mcdonaldisierten Unternehmen in ihren Produktnamen widerspiegelt (siehe Abschnitt 2.4.2), sind die Produktnamen von SONNENTOR und Waldviertler Werkstätten mit Natürlichkeit, Regionalität, Wohlbefinden und gesundheitlichen Aspekten verknüpft. Eine einseitige Konzentration auf Quantität würde gegen die Unternehmensphilosophie verstoßen und die Glaubwürdigkeit der Unternehmen in Frage stellen und wahrscheinlich wohl auch das Aus für die Sicherung des Nischenplatzes bedeuten.

Das Prinzip der Berechenbarkeit ist außerdem zentral bei der Erfüllung und Einhaltung von Standards, die letztlich zu der gewünschten Produktqualität führen. So soll beispielsweise bei SONNENTOR mehrfaches Wiegen und Messen der Ware Aufschluss über deren Zustand geben, da ein höherer Feuchtigkeitsgehalt der Rohware, der durch Wiegen und Messen festgestellt werden kann, eher zu Schimmelbildung führt. Die Berechnung von Eigenschaften der Ware ist letztlich auch Teil eines transparenten Verfahrens zur Qualitätssicherung. Beispielsweise werden von der, von den LandwirtInnen in das Unternehmen gelieferten, Rohware Proben gezogen und in ein Labor geschickt. Nur so kann festgestellt werden ob die Rohware tatsächlich biologisch kultiviert wurde und keine Chemikalien in den

Lebensmitteln enthalten sind und schließlich die biologische Qualität der Produkte gegeben ist. Wie bereits angesprochen gibt es keine scharfe Abgrenzung der Prinzipien der McDonaldisierung, weshalb sich hier auch das Prinzip der Kontrolle, im Speziellen „Kontrolle über Prozess und Produkt“ manifestiert.

Kontrolle

Kontrolle findet nach Ritzer auf drei Ebenen in mcdonaldisierten Unternehmen statt: Kontrolle der MitarbeiterInnen, Kontrolle der KundInnen und Kontrolle über Prozess und Produkt.

Alle Formen der Kontrolle sind dabei eng mit Richtlinien und Technologien verbunden. Richtlinien sind in beiden Unternehmen vorhanden und geben dabei beispielsweise in einzelnen Schritten vor wie ein Produkt erzeugt werden muss, wie viel es wiegen darf und wie fein es gemahlen werden oder verpackt werden muss. Aber auch Maschinen sind in den Unternehmen präsent, die beispielsweise Rohware abfüllen oder aufbereiten, Stoffe zuschneiden oder Leisten nähen. Ritzer unterscheidet den technologischen Kontrollaspekt in zwei Dimensionen. Einerseits spricht er von Menschen, die Maschinen kontrollieren und gewissermaßen Arbeitsprozesse selbst mit Hilfe von Technologie ausüben und dadurch in Arbeitsprozesse eingreifen können, andererseits - und das ist die Form die in mcdonaldisierten Strukturen häufig anzutreffen ist - Technologien, die Menschen kontrollieren, also beispielsweise vollautomatisierte Arbeitsprozesse die keinerlei menschliches Urteilsvermögen oder menschliche Fähigkeiten benötigen und selbst bestimmen wann und in welcher Zeit ein Arbeitsschritt durchzuführen ist (vgl. Abschnitt 2.3.2, McDonaldisierung) .

Durch den Einsatz der sogenannten „nicht-menschlichen Technologie“, so Ritzer, kann eine große Fehlerquelle in der Produktion voraussagbarer Produkte eliminiert werden, der Mensch, und dadurch effizienter und kostengünstiger gearbeitet werden. Auch dieser Aspekt ist in den untersuchten Unternehmensstrukturen nicht vollständig entwickelt, so ist in der Unternehmensentwicklung zwar der Einsatz von „nicht-menschlichen Technologien“ gestiegen und mit ihr auch das Tempo in den Arbeitsprozessen, dennoch gibt es kaum vollautomatisierte Abläufe in denen der/die MitarbeiterIn nicht per Hand eingreift, nachjustiert und den maschinellen Verarbeitungsprozess kontrolliert. Darüber hinaus müssen MitarbeiterInnen, wie

bereits erwähnt, unabhängig von den vorgegebenen Arbeitsschritten flexibel entscheiden, wann sie in den technisierten Arbeitsprozess eingreifen und diesen gegebenenfalls modifizieren.

„Dass die sich [die MitarbeiterInnen, Anm. d. Verf.] einbringen und sagen: „Pass auf, das brauch ma so, das brauch ma so...zum Beispiel auf derer Maschin gehen a a poar Sochn no ned so wia mas wölln, die is erst (--) vorige Wochn fertig worn, die Maschin und do muaß a bissl wos umbaut wern dass richtig rennt (...)“ (Auszug aus einem Mitarbeiter-interview).

Darüber hinaus wird der Einsatz von Maschinen von MitarbeiterInnen auch als Erleichterung gesehen. Speziell im Bereich der Schuhproduktion, der mit einer starken körperlichen Beanspruchung verbunden ist, helfen Maschinen auch dabei den Gesundheitsaspekt im Unternehmen bei den eigenen MitarbeiterInnen zu wahren. Damit maschinelle Abläufe effizient sind, beziehungsweise effizient bleiben, müssen die Abläufe vielfach neu überdacht und reguliert werden, beispielsweise an unterschiedliche Rohwaren oder Materialien angepasst werden oder etwa bei dem Hantieren mit neuen Kräuterkulturen oder zwecks Optimierung der Aufbereitung, neue Einzelteile, wie etwa Filter entwickelt werden. Darüber hinaus wurde Handarbeit als ein Wert der Unternehmen entdeckt und bewusst für kleinere Aufträge oder Verpackungs- oder Kontrolltätigkeiten beibehalten, vor allem in der Produktion der Schuhe ist der Anteil an Handarbeit nach wie vor sehr hoch und wird lediglich von Maschinen unterstützt, nicht ersetzt.

Wirft man einen Blick auf die Unternehmensentwicklung der beiden untersuchten Unternehmen, so wird deutlich, dass die McDonaldisierung der Strukturen zwar eingesetzt hat, sich aber bis heute nicht in alle Bereiche des Unternehmens verbreiten und auswirken konnte. Eine Erklärung dafür könnte beispielsweise die starke Werteorientierung der Unternehmen sein, die in beiden Unternehmen eine zentrale Rolle spielt und identitätsgebend war und ist und einen guten Platz in einer Nische ermöglichte. Aber auch das Wirken beider Unternehmen in einer Nische führt schließlich dazu, dass standardisierte Konzepte, wie das der McDonaldisierung nicht vollständig für die Unternehmen übernommen werden konnten, sondern nur teilweise in den Unternehmen Einzug fanden. KonsumentInnen und KooperationspartnerInnen identifizieren sich mit den Werten von SONNENTOR und der Waldviertler Wekstätten

und schätzen ihre Philosophie, weswegen eine Abkehr von diesen Werten der Marke SONNENTOR und Waldviertler mit Sicherheit einen starken Vertrauensverlust und letztlich auch Schaden zufügen würde.

Vergleicht man nun die mcdonaldisierten Unternehmensstrukturen mit den Unternehmensstrukturen der untersuchten Unternehmen auf der formalen Unternehmensebene, so kann festgestellt werden, dass beide untersuchten Unternehmen zwar vor allem in der Differenzierungsphase die Prinzipien der McDonaldisierung für sich genutzt haben, in der auch der Großteil der standardisierten Strukturen ausgebildet wurden und in Folge diese beschriebenen, standardisierten Strukturen bei beiden Unternehmen durch flexible und heterogene Strukturen ersetzt beziehungsweise erweitert wurden.

Betrachtet man die beiden Unternehmen, so bilden die Aspekte der McDonaldisierung gewissermaßen das Skelett der Unternehmen, nach denen Routineabläufe im Unternehmensalltag effizient bewältigt werden können. Mit dem knöchernen Gerüst der McDonaldisierung, das den Unternehmen zwar im Wachstum Stabilität gibt aber keine Flexibilität zulässt, ist eine Weiterentwicklung dieser lokalen Nischenunternehmen kaum möglich. Setzt man die Entwicklung der beiden Unternehmen metaphorisch mit der Anatomie eines menschlichen Körpers gleich, so benötigen die Unternehmen Muskeln und Sehnen um sich biegen und strecken zu können, diese werden durch strukturelle Freiräume und Hohlräume, aber auch durch autonom handelnde MitarbeiterInnen gebildet, die ihre Fähigkeiten und ihre Expertise in Arbeitsprozesse einbringen und eine stetige Weiterentwicklung des Unternehmens anregen. Darüber hinaus spielen auch heterogene Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse für die Flexibilität der Unternehmen eine zentrale Rolle, vielfältige Aufgaben und Tätigkeiten im Unternehmen, die ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess erfordern, bedeuten auch, dass die Unternehmen auf eine große Ressource an Know-how und Fähigkeiten zurückgreifen können und diese Ressourcen, je nach Bedarf, variabel im Unternehmen eingesetzt werden können. Zum anderen ermöglichen auch die Vielfalt an Konzepten und Kooperationen aber auch die vielfältigen Möglichkeiten der MitarbeiterInnen sich in das Unternehmen einzubringen, den Unternehmen einen hohen Grad an Flexibilität.

Diese Beweglichkeit wiederum ist essentiell für die beiden Unternehmen, wenn es darum geht, in nicht routinierten Situationen Stabilität zu bewahren, die Flexibilität gibt Raum für Kreativität, Improvisation und Innovation und treibt so die Weiterentwicklung des Unternehmens voran. Die Unternehmensphilosophie und die Bedürfnisse die sich daraus ergeben, dass die Unternehmen in einer Nische tätig sind, sind für diese Entwicklung maßgeblich.

Man könnte hier auch von einem Paradoxon sprechen, dessen sich die untersuchten Unternehmen bedienen nämlich der bereits angesprochenen „Individualisierung der McDonaldisierung“. SONNENTOR und die Waldviertler Werkstätten GmbH machen sich also Strukturen, die dazu dienen Produkte, Prozesse und MitarbeiterInnen aneinander anzugleichen und vorhersagbar zu machen und somit universelle Strukturen schaffen sollen, zu eigen und individualisieren diese. Dabei werden Strukturen der McDonaldisierung oder der Bürokratie übernommen um Arbeitsabläufe übersichtlicher zu gestalten, zu strukturieren und effizientere Prozesse und Strukturen zu kreieren, gleichzeitig behält das jeweilige Unternehmen jedoch seine flexiblen Strukturen, in Form der bereits angesprochenen hybriden beziehungsweise heterogenen Strukturen, bei und verbindet seine Unternehmenswerte mit den Prinzipien der McDonaldisierung. Anders als es bei Unternehmen mit mcdonaldisierten Strukturen der Fall ist, bieten diese Art von Strukturen MitarbeiterInnen Möglichkeiten im Unternehmen und fordern dazu auf, sich in den Arbeitsprozess einzubringen, mitzudenken, kreatives Potential zu entfalten, Verantwortung zu übernehmen und zu improvisieren.

„Jo. Es is a gwisse Abwechslung, gwisser Freiraum, ah, der a gwisse Verantwortung mit sich bringt und das taugt ma“ (Auszug aus einem Mitarbeiter-Interview).

Damit verwehren sich die Unternehmen bewusst den starren Bürokratiestrukturen, die Adaptionen erschweren, welche essentiell für eine ständige Weiterentwicklung und Innovationen sind. So haben sich SONNENTOR und die Waldviertler Werkstätten GmbH im Laufe ihrer Entwicklung bewusst nur soweit universalen Strukturen bedient, soweit diese mit den Unternehmenswerten in Einklang stehen und somit auch die Sonderstellung in der Marktnische nicht gefährden. Die Unternehmen haben durch die „Individualisierung mcdonaldisierter Strukturen“ ihre Individualität bestärkt und darüber hinaus einen Weg gefunden, die Vorteile der

Bürokratisierung, Standardisierung oder der McDonaldisierung zu nutzen aber sich gleichsam nicht davon lähmen zu lassen. Diese Erkenntnis wird in folgendem Abschnitt durch eine direkte Gegenüberstellung von Unternehmen mit stark mcdonaldisierten Unternehmensstrukturen, mit Unternehmen mit wenig mcdonaldisierten Unternehmensstrukturen, sowie den daraus resultierenden Auswirkungen auf sozialer und kultureller Ebene, untermauert.

5.2.2 Auswirkungen der McDonaldisierung auf sozialer und kultureller Ebene in den untersuchten Unternehmen

Wie bereits in Abschnitt 5.2.1 dargestellt wirken mcdonaldisierte Strukturen nicht nur verändernd auf die formale Unternehmensebene sondern haben auch Auswirkungen auf die soziale und kulturelle Ebene eines Unternehmens. Doch inwieweit sind die untersuchten Unternehmen, die durchaus Alternativen, zu den mcdonaldisierten Unternehmensstrukturen aufgezeigt haben, auf sozialer und kultureller Ebene von den Auswirkungen der bereits entwickelten Prinzipien der Effizienz, Kontrolle, Vorhersagbarkeit und Berechenbarkeit betroffen?

In Bezug auf die bereits in Abschnitt 5.1.1 bis 5.1.3 dargestellten Entwicklungsphasen der untersuchten Unternehmen und den Veränderungen der Unternehmensstrukturen auf formaler, sozialer und kultureller Ebene kann nun festgestellt werden, dass die untersuchten Unternehmen sich im Rahmen ihrer Entwicklung den Aspekten der McDonaldisierung in unterschiedlicher Weise annähern. Während die Unternehmen in der Pionierphase kaum mcdonaldisierte Strukturen aufweisen, erfolgt in der Differenzierungsphase, mit der Unternehmensentwicklung, Erfolg und vor allem dem Unternehmenswachstum und der Expansion über österreichische Grenzen hinaus eine starke Übernahme der Prinzipien der McDonaldisierung. In dieser Phase sind vor allem die Unternehmenswerte sowie die Ideologie der Geschäftsführer ausschlaggebend dafür, dass eine vollkommene McDonaldisierung des Unternehmens nicht eingetreten ist. So nehmen die familiären, informell geprägten Strukturen aus der Pionierphase zwar ab, sind aber dennoch in den jeweiligen Unternehmen verankert. Zunehmend spielt Effizienz und Berechenbarkeit eine wichtige Rolle, dennoch liegt die Betonung auf Qualität, der Wahrung und Förderung regionaler Strukturen, Handarbeit, sozialer Fairness und ökologischer Nachhaltigkeit. Kooperation spielt in

jeder Entwicklungsphase, unabhängig von der Annäherung an mcdonaldisierte Unternehmensstrukturen eine zentrale Rolle, wobei sich die Kooperation mit der Unternehmensentwicklung zunehmend nach außen, auf die Unternehmensumwelten konzentriert.

Folgende Abbildung zeigt die Annäherung der Unternehmen an die McDonaldisierung im Laufe ihrer Entwicklung, speziell in der Differenzierungsphase und ihre spätere Weiterentwicklung von der McDonaldisierung weg. Dabei sind die Charakteristika der einzelnen Entwicklungsphasen hervorgehoben.

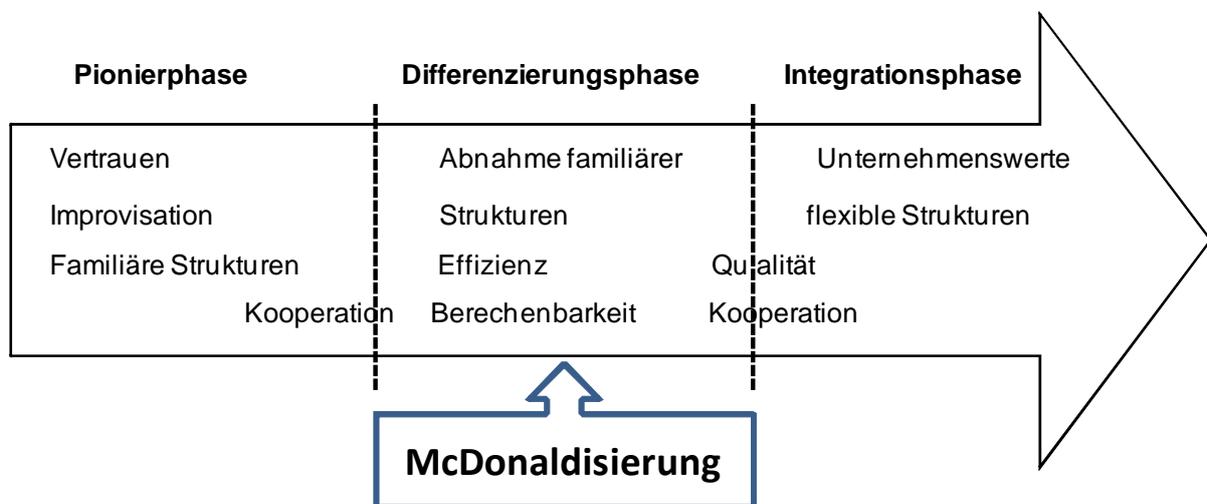


Abbildung 23: Tendenzen der McDonaldisierung im Rahmen der Unternehmensentwicklung

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass gerade durch das beschriebene, vorsichtige, reflektierte und gewissermaßen auch widerspenstige Herantasten an standardisierte und technisierte Strukturen, SONNENTOR und der Waldviertler GmbH bislang Auswirkungen auf sozialer und kultureller Ebene à la McDonalds erspart geblieben sind. Bei den formalen Strukturen der untersuchten Unternehmen, die sich anfangs parallel zu den mcdonaldisierten Strukturen entwickelt haben, konnten im späteren Verlauf alternative Entwicklungen zu den mcdonaldisierten Unternehmensstrukturen festgestellt werden, wie in den individuellen, stark wertegeprägten Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen (bewusster Einsatz von Handarbeit, Ablehnung von Akkordarbeit) sichtbar wurde. Betrachtet man nun die Auswirkungen auf sozialer und kultureller Ebene so können von Beginn an überwiegend divergent verlaufende Auswirkungen festgestellt werden. Anhand der

Tabellen 4 sowie 5 sollen die genannten Auswirkungen auf sozialer und kultureller Ebene in stark und gering mcdonaldisierten Unternehmen erläutert und gegenübergestellt werden.

	Mcdonaldisiertes Unternehmen	SONNENTOR und Waldviertler Werkstätten GmbH
Kulturelle Ebene	Homogene, standardisierte Unternehmensstrukturen	Individualität, Natürlichkeit, Regionalität und Vielfalt als Teil der Unternehmensphilosophie
	„bigger is better“	Hochwertige, nachhaltige Ware als Unternehmensziel
	Nicht-menschliche Technologien, maschinengesteuerte, wenig komplexe, vollautomatisierte Arbeitsabläufe werden gegenüber Menschen favorisiert, da sie als weniger fehleranfällig und daher effektiver eingestuft werden;	Arbeitsprozesse sind geprägt durch Werte wie Handarbeit und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in teams.

Tabelle 4: Auswirkungen auf die kulturelle Unternehmensebene von stark und gering mcdonaldisierten Unternehmen

	Mcdonaldisiertes Unternehmen	SONNENTOR und Waldviertler Werkstätten GmbH
Soziale Ebene	Kaum persönliche Befriedigung der MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess.	Neue Herausforderungen durch heterogene Unternehmensstrukturen. Ein gutes Arbeitsklima und Abwechslung im Arbeitsprozess werden von MitarbeiterInnen geschätzt.
	Kreativität und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen ungenutzt.	MitarbeiterInnen können sich mit ihrer Erfahrung, ihren Ideen sowie ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten in das Unternehmen einbringen.

<p>Standardisierte Kommunikation und Interaktion - zum Teil sogar vorgegebene Sprachleitfäden, „Drehbücher“ gegenüber der Unternehmensumwelt, im Speziellen der Kundschaft (vgl. Abschnitt 2.3.2), persönliche oder individuelle Ebene gegenüber KundInnen unerwünscht.</p>	<p>Kooperation mit und Einbindung der Unternehmensumwelt, speziell der KundInnen, prägt das Gemeinschaftsgefühl. MitarbeiterInnen können individuell auf KundInnen eingehen, dies stärkt die KundInnenbindung.</p>
---	--

Tabelle 5: Auswirkungen auf die soziale Unternehmensebene von stark und gering mcdonaldisierten Unternehmen

In mcdonaldisierten Unternehmen sind es vor allem standardisierte Interaktions- und Kommunikationsstrukturen, die Auswirkungen auf der sozialen Unternehmensebene zufolge haben. So spricht Ritzer zwar davon, dass MitarbeiterInnen sich auch in mcdonaldisierten Strukturen gegen Richtlinien und Vorgaben wenden und eine gewisse Eigenständigkeit ausleben können (Ritzer 2006:141-142) diese bleibt jedoch auf ein verschwindend geringes Maß begrenzt, so können beispielsweise MitarbeiterInnen von vorgegebenen Kommunikationsleitfäden oder „Drehbüchern“ im KundInnenkontakt abweichen oder etwa die Geschwindigkeit ihrer Arbeitsschritte variieren. Ein eigenständiges oder kreatives Handeln, Entscheiden und Problemlösen sowie Engagement der MitarbeiterInnen ist jedoch nicht vorgesehen. Wie auch aus einem Interview mit einem Restaurantmanager einer McDonaldsfiliale hervorgeht, das im Vorfeld zu den Forschungstätigkeiten in den untersuchten Unternehmen entstand:

„Ahm, da wär ma wieder bei dem Punkt wie sehr sie sich selber einbringen können (..) ahm, (...) natürlich bleibt alles im gewissen Rahmen und Kreativität im weiteren Sinne beim Mitarbeiter, würd ich sagen, is sehr eingeschränkt. Für einen normalen Mitarbeiter hat er jetzt nicht wirklich Möglichkeiten sich kreativ zu entfalten. Also ich könnt jetzt den Gästen natürlich die Bestellung vorsingen oder solche Dinge aber ob das, ob das funktionieren würdee oder...ja, das ist zu bezweifeln.“

Die Persönlichkeit und Individualität der MitarbeiterInnen wird an ein standardisiertes MitarbeiterInnenprofil, sowohl in Aussehen durch die Uniform, als auch Sprache und Interaktion durch vorgegebene Kommunikations- und Interaktionsleitfäden,

angepasst. Darüber hinaus sorgen die Prinzipien der Effizienz aber auch der Berechenbarkeit dafür, dass Arbeitsprozesse zunehmend auf Zahlen, Geschwindigkeiten und Umsätze reduziert werden, wonach der Fokus auf der Erzeugung von Quantität liegt. Auf kultureller Ebene können die Prinzipien also gewissermaßen als Werte im Arbeitsprozess übernommen werden: Effizienz, Quantität vor Qualität, Vorhersagbarkeit und Kontrolle.

Die Fähigkeiten und Eigenschaften die MitarbeiterInnen womöglich in das Unternehmen einbringen könnten bleiben zu Gunsten der Homogenität ungenutzt, der/die MitarbeiterIn ist Teil eines weitgehend automatisierten Prozesses, in dem wenig eigenständiges Handeln oder Entscheiden verlangt wird.

Wie bereits in Abschnitt 5.1.5 ausführlich beschrieben, spielt in den untersuchten Unternehmen Vielfalt und ständige Innovation eine wichtige Rolle.

Während das Prinzip der Vorhersagbarkeit den/die MitarbeiterIn kontrolliert und ihn/sie auf seine/ihre Rolle festsetzt und kaum Raum für eigenständiges oder kreatives Handeln lässt, werden MitarbeiterInnen in den untersuchten Unternehmen in einem vergleichsweise hohem Maß aufgefordert sich in Arbeitsprozesse einzubringen und Entscheidungen zu treffen und im Arbeitsprozess kreativ und reflektiv mitzuwirken. Auf der sozialen Ebene bedeutet dies nun, dass MitarbeiterInnen sich mit ihrer Tätigkeit identifizieren, sie als abwechslungsreich und spannend empfinden und daher auch persönliche Befriedigung aus ihrer Arbeit beziehen. Des Weiteren sieht Ritzer im zunehmenden Einsatz „nicht-menschlicher“ Technologien in mcdonaldisierten Unternehmen den Verlust spezieller, menschlicher Fähigkeiten, da sie hier schlichtweg nicht benötigt werden, während das Unternehmen SONNENTOR der Handarbeit bewusst einen wichtigen Stellenwert im Unternehmen einräumt und MitarbeiterInnen weitestgehend die Kontrolle über Maschinen und maschinelle Vorgänge haben und das Unternehmen Waldviertler Werkstätten bewusst auf spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten seiner MitarbeiterInnen im Unternehmen zurückgreift oder aber auch MitarbeiterInnen entsprechend ihrer Fähigkeiten einsetzt und diese gezielt fördert. Dennoch sind auch hier aufgrund der differenzierten und standardisierten Unternehmensstrukturen Auswirkungen auf sozialer Ebene erkennbar wie etwa die abnehmenden, informell geprägten Kommunikationsstrukturen zwischen den MitarbeiterInnen oder die

verringerte Sichtbarkeit von MitarbeiterInnen (siehe Abschnitte 5.1.1 bis 5.1.3) welche einen abteilungsübergreifenden Austausch erschweren.

Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass sich im Laufe des Unternehmenswachstums eine zunehmende Standardisierung der formalen Unternehmensstrukturen identifizieren lässt, indem sich die Unternehmen einerseits an effizienten, mcdonaldisierten Strukturen orientieren, andererseits auch gesetzlichen Richtlinien und den Erwartungshaltungen der KonsumentInnen Rechnung tragen müssen. Soziale und kulturelle Auswirkungen der McDonaldisierung auf die untersuchten Unternehmen konnten nur vereinzelt bestätigt werden, dies lässt sich durch die Anpassung der Prinzipien der McDonaldisierung nach eigenen, unternehmensinternen Bedürfnissen und Werten erklären. So bestehen im Unternehmen zum einen die Prinzipien der McDonaldisierung parallel zu den Unternehmenswerten im Unternehmen, zum anderen werden die mcdonaldisierten Strukturen aufgrund dieser Unternehmenswerte und der speziellen Aspekte der Nische, in der die jeweiligen Unternehmen tätig sind, nicht vollständig ausgebildet.

5.2.3 Globalisierte versus mcdonaldisierte oder homogene versus hybrid- und heterogen geprägter Unternehmensstrukturen

Es konnte nun also festgestellt werden, dass sich auf formaler Ebene alle Prinzipien der McDonaldisierung, wie etwa das Prinzip der Vorhersagbarkeit, durch Entwicklung von genauen Einrichtungsstandards für Franchise-shops (siehe Unternehmen SONNENTOR, Abschnitt 5.1.2) oder Qualitätsrichtlinien für Einheitlichkeit in Geschmack oder Qualität wiederfinden. Das Prinzip der Berechenbarkeit etwa zeigt sich in Arbeitsabläufen oder Jahresberichten durch zählen und messen. Aber auch das Prinzip der Kontrolle über Prozess und Produkt, wie beispielsweise durch genaue Dokumentationen der Arbeitsschritte und Laboruntersuchungen von Produktproben, Rückverfolgung der Produktionsstätten, kontrolliert biologischem Anbau, sowie nicht-menschliche Technologien kommen bei den Unternehmen zum Einsatz und letztlich ist auch die, durch all diese Prinzipien entwickelte, Effizienz in den untersuchten Unternehmen verankert.

Vor allem in den stark formalisierten und standardisierten Qualitätsrichtlinien, im Rahmen derer einerseits ein hohes Maß an Dokumentation andererseits ein hohes

Maß an Transparenz notwendig ist, sind die Prinzipien der McDonaldisierung Berechenbarkeit, Standardisierung, Vorhersagbarkeit und Kontrolle, voll ausgebildet. Aus organisationssoziologischer Sicht lässt sich diese starke Anpassung an die Strukturen von mcdonaldisierten Unternehmen anhand des institutionellen Isomorphismus (vgl.Abschnitt 2.2.1, institutioneller Isomorphismus) beschreiben, welcher besagt, dass Organisationen nach Legitimität streben, welche ihnen zugeschrieben wird, wenn sie aus ihrer Umwelt Strukturen und Verhaltensweisen adaptieren, die als rational angesehen werden (vgl.Jörges-Süß/Süß 2004).

Wie am Beispiel der beiden Unternehmen sichtbar wird, werden die flexiblen Handlungsspielräume der Unternehmen zum Teil durch gesetzliche Vorgaben aber auch durch Erwartungen der KonsumentInnen und KooperationspartnerInnen wie etwa:

- Erwartete, hohe Qualität
- Geprüfte Bioqualität
- Regional erzeugte Produkte

begrenzt.

„Und wir hams ja auch schon im Haus die zertifizierte Zertifi... die zertifizierte Zertifizierung vom Zertifikat. Das heißt es gibt in vielen Ländern, wo wir hinliefern, gibt's wieder eine Kontrolle für die kontrollierte Kontrolle ja? Und uns reicht die kontrollierte Kontrolle schon, aber die Japaner zum Beispiel, die verlangen halt die kontrollierte Kontrolle von der Kontrolle, ok!“ (Auszug aus einem Interview mit der Geschäftsführung).

So gibt es hinsichtlich der Qualität der produzierten Produkte oder dem Export der Produkte ein Regelwerk und Kontrollen die von den Unternehmen eingehalten werden müssen und zu deren Erreichung mcdonaldisierte Prinzipien notwendig sind, wodurch, wie bereits erwähnt, die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens eingeschränkt sind.

Betrachtet man diese Entwicklung nun mit Hilfe des institutionellen Isomorphismus, so kommt es hier zu einer Übernahme und einer Anpassung von Organisationsstrukturen durch institutionelle Erwartungen und Anforderungen durch die Gesellschaft. In der Pionierphase hatten beide Unternehmen mit Unsicherheiten

zu kämpfen, die zunächst zu einer mimetischen Übernahme der mcdonaldisierten Unternehmensstruktur führten, also der Übernahme von Strukturen die in anderen Unternehmen funktioniert haben, wie etwa bürokratische Strukturen.

Insgesamt führen diese Anpassungsprozesse laut Ritzer dazu, dass die Verschiedenartigkeit organisationaler Strukturen und Verhaltensweisen geringer werden und zunächst Homogenisierungstendenzen einsetzen (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 150ff). Der Begriff „Homogenisierungstendenzen“ wird an dieser Stelle bewusst gewählt, da hier nicht von einer vollends eingesetzten Homogenisierung, wie George Ritzer sie beschreibt gesprochen werden kann. So findet in den Unternehmen mit der Differenzierung von Unternehmensbereichen durch das Wachstum und die Entwicklung zwar Homogenisierung statt, durch das Festhalten an der Unternehmensphilosophie und dem Wirken in einer Nische jedoch, konnte sich auch ein hoher Grad an heterogen geprägten Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen entwickeln. Dieser Umstand kann wiederum darauf zurückgeführt werden, dass beide Unternehmen, lokal betrachtet, als „Vorreiter“ in ihrer Branche gelten und darüber hinaus eine Nische besetzen. Nach Westphal (1997) (vgl. Walgenbach 2006:399-400) können also beide Unternehmen als „frühe Adoptoren“ eingestuft werden, welche sich Standards und Instrumente für ihr Qualitätsmanagement nach eigenen Bedürfnissen ausrichten (vgl. Abschnitt 2.2.1.3). Mit der Stabilisierung der Unternehmen und deren Weiterentwicklung und Wachstum wirkt sich später dann der Faktor „Größe der Organisation“ auf die Unternehmen aus. Durch die Größe der Unternehmen am regionalen Markt, aber zusätzlich auch durch ihre Spezialisierung im regionalen Bio- beziehungsweise Nachhaltigkeitssektor, werden die Unternehmen nun von der Öffentlichkeit, den Medien und KundInnen eher beobachtet und ihre Glaubwürdigkeit hinterfragt. Die untersuchten Unternehmen übernehmen daher, in ihrem Streben nach Legitimität, institutionalisierte Strukturelemente. Im konkreten Fall der untersuchten Unternehmen kommt es zu einer Übernahme der konkreten Erwartungen von KundInnen, staatlichen und EU-spezifischen Richtlinien und Gesetzen sowie der Richtlinien von KooperationspartnerInnen. So erwarten sich KundInnen etwa überwiegend regionale Produkte, deren Herkunft und Verarbeitungsweise nachvollziehbar sind, sowie im Fall von biologisch produzierten Produkten, dass deren biologische Anbauweise kontrollierbar und transparent ist. Darüber hinaus wird

mit den Unternehmen auch eine gewisse Philosophie verknüpft, wie beispielsweise Nachhaltigkeit in den verarbeiteten Materialien, aber auch in den verwendeten Verpackungsmaterialien. Bio- Qualitätsrichtlinien fordern beispielsweise die Kontrolle von Arbeitsprozessen und Produkten, Produkte werden dem Prinzip der Berechenbarkeit unterzogen, etwa durch Berechnung und Dokumentation ihres Anteils von chemischen Stoffen, die durch Spritzmittel verursacht werden könnten, oder des ätherischen Ölgehalts der Pflanzen, um schließlich eine voraussagbare, aber auch nachvollziehbare Bio-qualität zu erhalten.

Auch die Übernahme eines Total Quality Managements spiegelt diese institutionalisierten Erwartungen wider, wobei hier, wie bereits angeführt, die Aspekte der „Individualisierung“, sowie der Unternehmen als „frühe Adoptoren“, eine vollständige Übernahme standardisierter Strukturen, wie etwa mcdonaldisierter Strukturen verhindern.

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass ein weiterer Faktor welcher isomorphe Strukturen begünstigt, in beiden Unternehmen nicht ausgeprägt ist, der des homogenen Arbeitskontextes (vgl. Abschnitt 2.2.1.3). So konnte beispielsweise im Fall der untersuchten Unternehmen festgestellt werden, dass diese eine Strukturangleichung an voll standardisierte Arbeitsprozesse ablehnen, da sie mit unterschiedlichen Arbeitskontexten konfrontiert sind, beispielsweise hinsichtlich schwankender Qualität der zu verarbeitenden Materialien oder Schwankungen von Intensität und Geschmack der Lebensmittel, die sich aufgrund der biologischen Bewirtschaftung, ohne künstlichem Nachjustieren oder Eingreifen in die Produkte ergeben. Darüber hinaus sind mit „heterogenen Arbeitskontexten“ auch unterschiedliche Arbeitsprozesse gemeint, die sich beispielsweise aufgrund der kooperativen Strukturen ergeben können.

In beiden Unternehmen spielen zwar standardisierte Strukturen eine wichtige Rolle, dennoch konnten in den untersuchten Unternehmen aufgrund der speziellen Aspekte der Nische, in der beide Unternehmen tätig sind, Bereiche und Strukturen identifiziert werden, die nicht standardisiert werden können (vgl. Abschnitt 5.2.1) um die Nischenaspekte wie Spezialisierung und Individualisierung weiterhin erfüllen zu können.

Hier kommt es also zu einer Parallelisierung von Standardisierung und Differenzierung beziehungsweise Individualisierung im Unternehmen. Darüber hinaus kommt es zu einer Parallelisierung von Lokalem und Globalem (vgl. Abbildung 24). So werden beispielsweise Kräuter lokal angebaut oder Schuhe lokal gefertigt aber (per Onlineshop) global verkauft. Das Produkt wird mit regionalen Werten und zum Teil auch Namen verknüpft aber es werden auch Produkte aus dem Ausland in das Produktsortiment des Unternehmens aufgenommen. Die Produktion und Qualitätskontrolle der Produkte erfolgen nach Standards, die aber auch, wie beispielsweise in der individuellen Pflege der Pflanzen oder der individuellen Fertigung der Schuhe (die auf die Kundschaft abgestimmt werden kann) sichtbar, variiert werden und daher divergent zur McDonaldisierung verlaufen können.

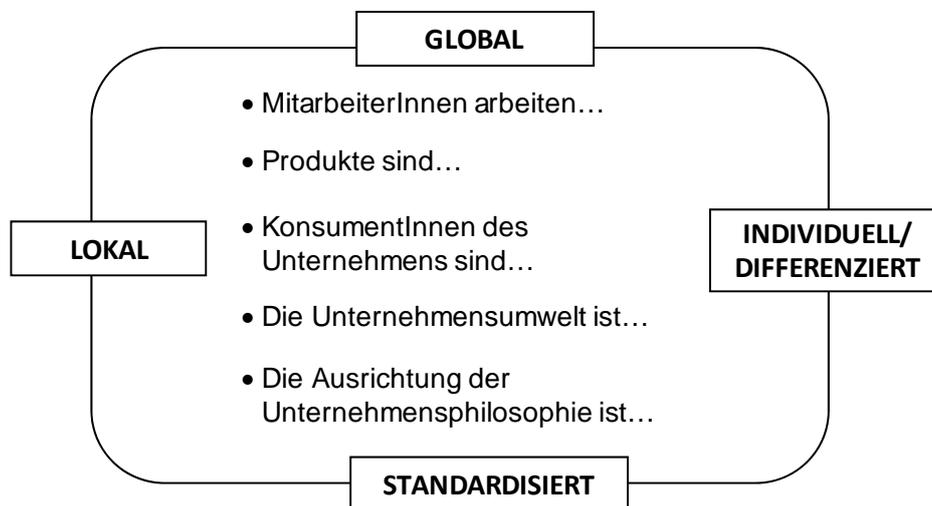


Abbildung 24: Parallelisierung der Aspekte Standardisierung und Differenzierung, sowie Global und Lokal

MitarbeiterInnen, Produkte, KonsumentInnen, die Ausrichtung der Unternehmensphilosophie sowie die Umwelt der Unternehmen bewegen sich demnach sowohl zwischen Globalität und Lokalität, als auch Standardisierung und Differenzierung wie Abbildung 24 zeigt.

Dieser Aspekt der Parallelisierung von Lokalem und Globalem sowie Standardisierung und Differenzierung weist nach Robertson auf Tendenzen der Glokalisierung hin, dieser Aspekt zeigt sich auch in den Produkten der untersuchten Unternehmen, wie etwa bei lokal produzierten Produkten, die mit regionalen Werten

und Traditionen verknüpft - jedoch global vermarktet werden. Aspekte der Globalisierung können in den untersuchten Unternehmen auf allen drei Ebenen (vgl. Preisendörfer 2008:153) beobachtet werden.

Im Detail bedeutet dies:

- **Mikroebene**

MitarbeiterInnen folgen standardisierten Arbeitsabläufen und dokumentieren Arbeitsschritte nach vorgegebenen Regeln, haben aber Freiräume und Autonomien in denen sie ihre Fähigkeiten, Know-how und Kreativität einbringen können. Diese Aspekte zeigen sich beispielsweise darin, dass MitarbeiterInnen Designs mitentwickeln können aber auch Arbeitsprozesse und Maschinen variieren können. Darüber hinaus können MitarbeiterInnen eigenständig in Arbeitsprozesse eingreifen, zum Teil experimentieren und eigenständige Entscheidungen im Arbeitsprozess treffen. MitarbeiterInnen sind sowohl innerhalb des regionalen Einzugsgebietes für das Unternehmen tätig, es werden aber auch MitarbeiterInnen über regionale Grenzen hinaus beschäftigt.

- **Mesoebene**

Produktion und Verpackung von Gütern erfolgt vorwiegend regional für den internationalen Markt, wobei die Produkte wiederum mit regionalen Werten und Traditionen verknüpft sind. Die Produktpalette erstreckt sich von lokalen bis internationalen Gütern. Standardisierte Güter werden produziert, die jedoch zum Teil per Hand verarbeitet und mit Geschichten verknüpft und nach den Bedürfnissen der Kundschaft individualisiert werden.

- **Makroebene**

Wahrung regionaler Strukturen durch regionale Zusammenarbeit mit LandwirtInnen und anderen ProduzentInnen aber auch Zusammenarbeit mit internationalen Kooperations- und ProjektpartnerInnen und somit auch Aufbau und Pflege von Strukturen im Ausland. Neben der Einhaltung von standardisierten und zertifizierten Prozessen bestehen also auch individuell erarbeitete Konzepte.

Neben dem, bereits festgestellten, parallelen Bestehen von hybriden und heterogenen Unternehmensstrukturen weisen die untersuchten Unternehmen, mit

zunehmendem Wachstum, auch eine Parallelisierung von globalen und lokalen Prozessen sowie eine Wechselwirkung zwischen diesen Aspekten auf. Diese parallel verlaufenden Prozesse im Unternehmen können als divergent verlaufend zur McDonaldisierung eingestuft werden, im Speziellen bezieht sich diese Divergenz auf die von Ritzer betonten Homogenisierungsprozesse, welche im Unternehmen durch die McDonaldisierung ausgelöst werden. Darüber hinaus konnten vor allem auf der sozialen und kulturellen Unternehmensebene Prozesse festgestellt werden, die divergent zur McDonaldisierung verlaufen.

Letztlich konnten folgende drei Entwicklungen als Auswirkungen der Prinzipien der McDonaldisierung identifiziert werden.

- Abnehmende familiäre Strukturen im Unternehmen (siehe dazu Abschnitt 5.1.1).
- Abnehmende Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen, vor allem zwischen externen und internen MitarbeiterInnen, sowie MitarbeiterInnen die in räumlicher Entfernung voneinander arbeiten.
- Zunehmende Standardisierung von Kommunikation, vor allem Standardisierung des Kommunikationsflusses im Unternehmen, aufgrund der Entwicklung von Positionen und Hierarchien.

Schließlich konnte also festgestellt werden, dass die Unternehmen neben hybriden und heterogenen Unternehmensstrukturen auch eine Hybridisierung von globalen und lokalen Tendenzen, sowie standardisierten und individualisierten Aspekten aufweisen, die im Sinne der Glokalisierung anstelle der durch die McDonaldisierung hervorgerufenen Homogenisierung zu einer Vielfalt auf Mikro-, Meso-, und Makroebene führen. Diese setzt sich auch in den speziellen Unternehmensstrukturen aber auch in der wechselseitigen Abhängigkeit von Lokalem und Globalem fort.

Darüber hinaus haben die Unternehmen erkannt, dass in Zeiten der Globalisierung gerade die Verknüpfung von Lokalem und Globalem, nach dem Motto „selling the local to the global“ (vgl. Lee 2009), aber auch die Vernetzung mit vielen, regionalen ProduktionspartnerInnen eine erfolgversprechende Strategie ist.

5.3 Zusammenfassung

Als wichtigstes Ergebnis der Datenerhebung und Analyse von zwei Unternehmen lässt sich die Entwicklung und Spezifizierung der Kernkategorie „Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen“ festhalten. Diese Veränderungen sind in beiden untersuchten Unternehmen identifizierbar, jedoch in unterschiedlicher Weise ausgeprägt. Während im Unternehmen SONNENTOR die Veränderungen vor allem die Entwicklung der Unternehmensstrukturen von flexiblen zu hybriden Strukturen bezeichnet, also der Verknüpfung von standardisierten und flexiblen Unternehmensstrukturen, sind im Unternehmen Waldviertler Werkstätten Veränderungen überwiegend auf die Erhöhung des Grades von heterogenen Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen zurückzuführen. Die drei Hauptaspekte, Wachstum und Entwicklung der Unternehmen, die speziellen Aspekte der Nische, wie etwa Spezialisierung und Individualisierung, sowie Unternehmenswerte führen zu der erwähnten Ausbildung dieser speziellen Organisationsstrukturen. Zudem ist die Veränderung der Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse in den Unternehmen auf die Strategien der MitarbeiterInnen, mit denen diese den zunächst dürftig ausgeprägten Strukturen und damit einhergehenden Problemen entgegengetreten sind, zurückzuführen. Damit sind beispielsweise Strategien der MitarbeiterInnen wie autonomes Handeln im Arbeitsprozess, Improvisation, Austausch, Vernetzung und Kollaboration mit anderen MitarbeiterInnen, sowie die Kombination aus Handarbeit und Kontrolle per Hand zusätzlich zu der maschinellen Arbeit, aber auch eigenständiges entwickeln und designen von Maschinen, gemeint. Dieser Umgang mit den zunächst wenig definierten Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozessen hat zur Folge, dass einzelne MitarbeiterInnen ihr Fach- und Erfahrungswissen aufbauen können und zu ExpertInnen in ihren Bereichen werden und somit zu einem Aufbau eines kollektiven Erfahrungs- und Fachwissens im Unternehmen beitragen, wodurch zum Teil Arbeitsschritte und -geräte optimiert werden können aber auch Personen mit Fach- und Erfahrungswissen in der Branche als künftige ArbeitnehmerInnen für das Unternehmen gewonnen werden können.

Neben den bereits genannten Veränderungen auf der formalen Ebene ergeben sich durch das Wachstum und die Entwicklung der Unternehmen auch Veränderungen auf sozialer und kultureller Unternehmensebene, die jedoch in den einzelnen

Entwicklungsphasen variieren. So kann auf sozialer und kultureller Ebene in der Pionierphase der Unternehmen ein hoher Grad an Zusammenhalt, Autonomie im Arbeitsprozess, Kooperation zwischen den MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung sowie ein enges, familiär geprägtes Gefüge wahrgenommen werden. Dieses nimmt in der Differenzierungsphase, durch die Erarbeitung effektiver Unternehmensstrukturen, sowie der Einführung von Hierarchien und Standards zunächst ab. In der späteren Entwicklungsphase werden aber Aspekte wie Kooperation und autonomes Entscheiden und Eingreifen in Arbeitsprozesse durch MitarbeiterInnen wieder in die Unternehmen integriert (Integrationsphase). Kooperation tritt darüber hinaus in der späteren Entwicklungsphase der Unternehmen nicht nur unternehmensintern zwischen MitarbeiterInnen sondern auch mit Unternehmensumwelten wie etwa anderer regionaler Unternehmen auf. Des Weiteren ist die Integrationsphase durch eine starke Orientierung an den Unternehmenswerten, aber auch durch die Kommunikation der Unternehmenswerte an die Öffentlichkeit geprägt. All diese Entwicklungen der Unternehmensstrukturen und Arbeitsprozesse in den untersuchten Unternehmen bewirken, dass eine vollständige McDonaldisierung der Unternehmensstrukturen nicht eintritt. So kommt es in den Unternehmen zu Strukturen, die divergent zu den von George Ritzer im Rahmen der McDonaldisierungstheorie erwähnten Strukturen verlaufen. Diese Divergenz zeigt sich vor allem auf der sozialen und kulturellen Ebene der Unternehmen, wie etwa darin, dass MitarbeiterInnen aufgefordert werden sich in Arbeitsprozesse einzubringen und eigenständig in den Arbeitsprozessen Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus werden Fähigkeiten und Fertigkeiten von MitarbeiterInnen unabhängig von deren besetzten Positionen genutzt. Aber auch auf formaler Ebene bilden die Unternehmen mit ihren speziellen Unternehmensstrukturen, die sich in den Arbeitsprozessen fortsetzen, Strukturen aus, die Vielfalt statt Einfalt abbilden und produzieren. Die Frage weshalb diese Unternehmen, die bewusst an ihrer Philosophie festhalten, beziehungsweise dadurch auch mcdonalisierte Prinzipien ablehnen, dennoch zum Teil auf eben diese zurückgreifen, wird hier im neoinstitutionalistischen Sinne mit „mimetischen Isomorphismus“ beantwortet. Dieser ist vor allem im Übergang zwischen der wenig strukturierten Pionierphase zu ersten Strukturierungsversuchen in der Differenzierungsphase eine wichtige und sicherheitsgebende Orientierung für die Unternehmen. Später, im Übergang von der Differenzierungs- zur Integrationsphase

schließlich, in der die Unternehmen bereits eine gewisse Größe erreicht haben und die Prinzipien der McDonaldisierung entsprechend ihrer Bedürfnisse adaptiert beziehungsweise individualisiert und somit auch erfolgreich in ihre Unternehmensphilosophie integriert haben, wirkt eine andere Form institutioneller Erwartungen auf die Unternehmen. Es sind in dieser Phase vor allem die gesellschaftlichen Forderungen durch KundInnen, ProjektpartnerInnen (z.B.: gewünschte Zertifizierungen, Einführung von Qualitätsmanagement;) sowie staatlichen und überstaatlichen (z.B.: EU-Richtlinien) Gesetzgebungen, die auf das Unternehmen und seine Strukturen wirken, beziehungsweise die Übernahme von mcdonaldisierten Strukturen fördern, die in der Pionierphase in diesem Maße, aufgrund der geringen Unternehmensgröße, noch nicht präsent waren.

Dennoch konnte George Ritzers Annahme, dass lokale Unternehmen nur dann konkurrenzfähig sind, wenn sie auf die quantifizierte und standardisierte Kultur von globalen Unternehmen setzen, im Rahmen dieser Arbeit nur bedingt bestätigt werden. So wurden zwar mit Entwicklung und Wachstum der Unternehmen vermehrte Tendenzen der McDonaldisierung festgestellt, mcdonaldisierten Unternehmensstrukturen, wie Ritzer sie beschreibt, konnten die Unternehmen jedoch aufgrund bereits genannter Faktoren entgehen. Darüber hinaus gelang es den Unternehmen sich trotz Expansion im In- und Ausland durch die beschriebene Kombination von Unternehmenswachstum und -entwicklung, Unternehmensphilosophie und der Aspekte die sich aus der Tätigkeit der Unternehmen in einer Nische ergeben sowie durch die spezielle Stellung der Unternehmen als „frühe Adoptoren“, den Prozess der McDonaldisierung anzueignen und nach eigenen Bedürfnissen umzugestalten. Letzlich wurde also in den untersuchten Unternehmen die „Individualisierung der McDonaldisierung“ beobachtet, also die Übernahme von standardisierten und homogenisierten Unternehmensstrukturen und die gleichzeitige, individuelle Anpassung ebendieser.

6 Diskussion und Ausblick

6.1 Diskussion

Wie zu Beginn der Arbeit festgelegt wurde, sind Organisationen soziale Gebilde deren Mitglieder ein oder mehrere Ziele verfolgen. Auf die untersuchten Unternehmen umgelegt bedeutet dies, dass diese neben dem Ziel zu überleben und Profit zu machen auch Ziele entwickelt haben die eng mit deren jeweiligen Unternehmensphilosophie verknüpft sind, wie etwa der Schaffung vorwiegend regionaler Arbeitsplätze, Erzeugung qualitativ hochwertiger Produkte und ein sozial und ökologisch nachhaltiges Wirtschaften. Durch die enge Verknüpfung und Integration der Ziele mit der Philosophie der Unternehmen konnte diese Identifikation mit den Unternehmenszielen an die Organisationsmitglieder weitergegeben werden, dies wiederum spielt eine zentrale Rolle in der Erreichung der Unternehmensziele. Die untersuchten Unternehmen sind in erster Linie als offene Systeme bezeichnet worden, wie sich beispielsweise in ihrer Abhängigkeit von und Prägung durch ihre Umwelten etwa durch den institutionellen Isomorphismus zeigt und die Bedeutung der „Organisations-Umwelt-Beziehung“ für beide Unternehmen verdeutlicht. Darüber hinaus spielen für die untersuchten Unternehmen die Umweltbeziehungen der Organisationsmitglieder eine zentrale Rolle, die sich in ihren privaten Interaktionsbeziehungen widerspiegeln, aber auch Umweltbeziehungen die sich aufgrund der Wertvorstellungen der Unternehmen ergeben und sich sowohl in der Kooperation mit Arbeitsprojekten (die ebenfalls konform mit der Philosophie der Unternehmen sein müssen) in benachteiligten Ländern als auch in der Koordination von Sozialprojekten in Afrika oder Indien manifestieren.

Wie im Rahmen der Arbeit aufgezeigt werden konnte, ist die Beeinflussung von Umwelt und Organisationen keineswegs einseitig, denn die Umwelt beeinflusst Organisationen durch die Art, wie sie wahrgenommen wird indem Organisationen

ihre Umwelten aktiv gestalten und dadurch die Einwirkungen der Umwelt selbst mitprägen (vgl. Weick 2001: 133ff).

Durch die starke Identifikation der MitarbeiterInnen mit den Unternehmen und seinen Zielen konnten auch Anteile von natürlichen Systemen in den Unternehmen wahrgenommen werden, die sich beispielsweise darin zeigen, dass sich die Unternehmen als soziales Kollektiv wahrnehmen oder als „Familie“, wie sich eines der Unternehmen betitelt, aber auch in einem hohen Grad an informellen Beziehungen in den Unternehmen.

Die starke Orientierung und Identifizierung der UnternehmensmitarbeiterInnen mit der Unternehmensphilosophie ist ein wesentlicher Faktor weshalb die untersuchten Unternehmen erfolgsbringende, alternative Wege zur McDonaldisierung beschreiten konnten. Ein weiterer Erfolgsfaktor der Unternehmen, jenseits von standardisierten und homogenisierten Unternehmensstrukturen, stellt das Wirken in einer Nische dar die die Unternehmen für sich entdeckt haben. Wesentlich dafür sich innerhalb der entdeckten Nische weiterentwickeln und erfolgreich sein zu können war hier vor allem, dass sich die Unternehmen als frühe Adoptoren in ihrer Region eine Pionierstellung erarbeiten konnten. Die Verknüpfung der Produkte und Arbeitsweisen der Unternehmen mit ökologischen, sozialen und traditionellen Werten (wie etwa Handarbeit) spielt dabei eine tragende Rolle wodurch die Produkte der Unternehmen spezialisiert, individualisiert, sowie spezielle Kompetenzen in den Unternehmen konzentriert werden konnten.

Die qualitative Datenerhebung, welche im Rahmen dieser Arbeit auf unterschiedlichen Ebenen stattfand, aber auch die möglichst geringe Vorstrukturierung der Datenerhebung durch die Forscherin, ermöglichte die Berücksichtigung der Perspektiven der AkteurInnen und ließ ihnen so einen speziellen Stellenwert in der anschließenden Datenanalyse zukommen. Durch diese Vorgehensweise war ein detaillierter Einblick in die Organisationsstrukturen sowie in die Entwicklung und das Wachstum der Unternehmen möglich. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass die untersuchten Unternehmen jeweils spezifische Strukturen entwickelten, die als Alternative zu standardisierten und homogenisierten Unternehmensstrukturen bewertet werden können. Durch die speziellen Unternehmensstrukturen aus hybriden sowie heterogenen Unternehmensstrukturen

entwickelten sich die Unternehmen dahingehend, dass MitarbeiterInnen Autonomien innerhalb ihrer Arbeitsprozesse zugesprochen werden konnten, indem diese sich in Arbeitsprozesse einbringen und Arbeitsschritte reflektieren, hinterfragen und gegebenenfalls variieren konnten. Des Weiteren nutzen die Unternehmen die Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer MitarbeiterInnen und fördern diese. In den Arbeitsschritten und Organisationsstrukturen konnte ein hohes Maß an Flexibilität geschaffen werden und somit auf Unregelmäßigkeiten und Abweichungen innerhalb des Arbeitsprozesses, oder auch des Unternehmens, entsprechend reagiert werden sowie informelle Strukturen in den Unternehmen erhalten werden, die Austausch und Wissensweitergabe unter den Unternehmensmitgliedern ermöglichen. Aufgrund dieser Strukturen konnten die Unternehmen stetig und stabil wachsen und ein Arbeitsklima sicherstellen, das auf potentielle, neue MitarbeiterInnen attraktiv wirkt. Darüber hinaus können durch flexible Unternehmensstrukturen und das Unternehmenswachstum neue Optionen für MitarbeiterInnen angeboten werden wodurch potentielle MitarbeiterInnen mit Fachwissen angeworben werden können und zu einer Vergrößerung des Firmen- Know-hows beitragen. Die speziellen Unternehmensstrukturen treten hier also an die Stelle von starren, bürokratischen Unternehmensstrukturen indem sie diese ergänzen. Im Rahmen der Untersuchung zeigte sich dieser Aspekt vor allem darin, dass in den Unternehmen im Laufe ihrer Expansion über regionale Grenzen hinaus zwar mcdonaldisierte Strukturen festgestellt werden konnten, diese Prinzipien der McDonaldisierung jedoch teilweise von den Unternehmen weiterentwickelt wurden und an ihre Bedürfnisse und Philosophien adaptiert wurden.

Die untersuchten Unternehmen haben gezeigt, dass Organisationen nicht nur (international) erfolgreich sein können indem sie ausschließlich standardisierte und homogenisierte Arbeitsprozesse und Unternehmensstrukturen übernehmen, ihr Erfolg besteht vielmehr darin ihrer Unternehmensphilosophie treu zu bleiben und diese auch zu leben, an „nischenspezifischen Aspekten“ wie Spezialisierung, Individualisierung und Konzentration ihrer Kompetenzen festzuhalten sowie flexible und wertschätzende Strukturen im Unternehmen und für MitarbeiterInnen zu schaffen und beizubehalten.

6.2 Ausblick

Für weitere Forschungsvorhaben in diesem Bereich wäre unter anderem die Beobachtung weiterer Entwicklungen beider Unternehmen interessant, im Speziellen ob die angesprochenen Unternehmenswerte beibehalten werden können oder die Unternehmen zunehmend auf Wachstum und weitere Expansion fokussieren. Bei einer Konzentration der Unternehmen auf Wachstum und Expansion wäre von Interesse, wie sich diese langfristig auf die speziellen Strukturen aber auch Werte der Unternehmen auswirkt. Darüber hinaus könnten weitere Untersuchungen bei den aktuell installierten FranchisepartnerInnen und -shops durchgeführt werden. Zentral wäre hierbei ob es auch bei den FranchisenehmerInnen gelingt die Philosophie der Unternehmen weiter zu leben und sowohl heterogene als auch hybride Strukturen, wie in den untersuchten Unternehmen, entwickelt werden können.

Des Weiteren stellt sich die Frage inwiefern diese Erfolgskriterien der untersuchten Unternehmen, die eine Alternative zu Ritzers Prinzipien der McDonaldisierung und somit auch Webers Rationalisierungstheorie darstellen, für andere Organisationen übernommen werden können beziehungsweise inwiefern auch andere Organisationen mit diesen Kriterien arbeiten. So kann man beispielsweise in sogenannten High Reliability Organizations, kurz HROs genannt, einige der genannten Kriterien entdecken. Diese Organisationen, zu ihnen zählen etwa Atomkraftwerke, müssen einen hohen Grad an Beständigkeit und Zuverlässigkeit in ihrem Betrieb aufweisen, sodass Unfälle vermieden werden können. In ihrer Sensibilität für kleinste Unregelmäßigkeiten kommen unter anderem auch flexible Strukturen zum Einsatz. In HROs ist das ausschließlich standardisierte und planmäßige Vorgehen nicht zielführend, da es die MitarbeiterInnen lähmt und keine alternativen Lösungen zulässt sobald „nicht planmäßige“ Situationen zu bewältigen sind. Vielmehr konzentrieren sich diese Organisationen auf ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, mobilisieren ihre Wissensressourcen um mit diesen Situationen umzugehen und verlangen von ihren MitarbeiterInnen die Entwicklung kreativer Problemlösungsprozesse, die in streng arbeitsteiligen und standardisierten Prozessen keinen Platz hätten. Neben der Flexibilität im Arbeitsprozess und der Autonomie, die MitarbeiterInnen eingeräumt werden, wird hier also das Know-how und somit die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die MitarbeiterInnen in ein Unternehmen mitbringen, respektiert (Weick, Sutcliffe 2003: 92). Diese Erläuterung macht deutlich,

dass eine enge Übereinstimmung der Unternehmensstrukturen und Prinzipien zwischen den untersuchten Unternehmen und HROs besteht und sich auch in anderen als den untersuchten Unternehmen sowohl die strenge Vorgehensweise nach bestimmten Richtlinien als auch die gleichzeitige Adaption ebendieser nach eigenen Bedürfnissen wiederfinden. So zeigt sich, dass auch in diesen Organisationen durch die individuelle Adaption von standardisierten Strukturen und Vorgaben unerwartete Situationen, als eine der größten Herausforderungen jedes Unternehmens, gemeistert werden können. Darüber hinaus zeigt sich, dass flexible Unternehmensstrukturen sowie eine Unternehmensphilosophie, die die Kompetenzen ihrer MitarbeiterInnen wertschätzt, nutzt und fördert maßgeblich zu einem erfolgreichen Unternehmenswachstum beitragen.

7 Literaturverzeichnis

- Abbott, Andrew, 1988: *The Systems of Profession: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Abraham, Martin; Büschges, Günter, 2004: *Einführung in die Organisationssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage GmbH.
- Aderhold, Jens, 2003: *Organisation als soziales System*. In: Weik, Elke; Lang, Reinhard (Hrsg.): *Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung*. Band 2, Wiesbaden: Gabler, 156.
- Albrow, Martin, 1990: *Max Weber's Construction of Social Theory*. London: Macmillan Education.
- Agnew, John, 1997: *The Dramaturgy of Horizons: Geographical Scale in the Reconstruction of Italy by the New Italian Political Parties, 1992-95*. *Political geography*, February 1997, Vol. 16, Nr. 2, 99 – 121.
- Almas, Reidar; Lawrence, Geoffrey, 2003: *Introduction: The Global/Local Problematic*. In: Almas, Reidar; Lawrence, Geoffrey (Hrsg.): *Globalization, Localization and Sustainable Livelihoods*, Burlington: Ashgate.
- Amitai, Etzioni, 1967: *Soziologie der Organisationen*, München: Juventa-Verlag, 12.
- Anderson, Benedict, 1991: *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, London: Verso.
- Atteslander, Peter, 2003: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 10. Auflage, Berlin, New York: WdeG.

- Badura, Jens; Rieth, Lothar; Scholtes, Fabian, 2005: Einführung. In: Badura, Jens; Rieth, Lothar; Scholtes, Fabian (Hrsg.): „Globalisierung“ Problemsphären eines Schlagwortes im interdisziplinären Dialog, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Barber, Benjamin R., 1996: Jihad vs. McWorld, Hardcover. How Globalism and Tribalism are reshaping the world. New York: Ballantine Books.
- Beck, Ulrich; 2007: Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung. 1. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Behrmann, Detlef, 2009. Vermittlung zwischen Wissen und Erfahrung. Ein Beispiel zur Transformation von individuellem und organisationalem Wissen im Zuge der Professionalisierung der Erwachsenenbildung. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Wolff, Stephan (Hrsg.): Organisation und Erfahrung. 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 151.
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas, 2012: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 24. Auflage, Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas, 1966: The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge, Garden City, New York: Anchor Books.
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas, 1969: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas, 2003: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Bergmann, Jörg, 2000: Konversationsanalyse. In: Flick, Uwe; Von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 527.
- Bickmann, Roland, 1999: Chance Identität: Impulse für das Management von Komplexität. Berlin: Springer.

- Blumer, Herbert, 1973: Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Band 1, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 80-101.
- Böhm, Andreas; Legewie, Heiner; Muhr, Thomas, 1992: Kursus Textinterpretation: Grounded Theory. Textinterpretation und Theoriebildung in den Sozialwissenschaften. Lehr- und Arbeitsmaterialien zur Grounded Theory. Bericht aus dem interdisziplinären Forschungsprojekt ATLAS, Forschungsbericht Nr. 92-3.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola, 1995: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage, Berlin: Springer Verlag.
- Brüsemeister, Thomas, 2000: Die Gesellschaft als organisierte Erwartungs-Enttäuschungs-Spirale. George Ritzers These der McDonaldisierung. In: Schimank, Uwe; Volkmann, Ute (Hrsg.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen I. Eine Bestandsaufnahme. Opladen: Leske + Budrich, 275-290.
- Charmaz, Kathy, 2006: Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis. London: Sage.
- Child, John, 1972: Organizational Structure, Environment and Performance The Role of Strategic Choice. In: Sage Journals (Hg.) Sociology. 1972, Vol. 6, 1-22.
- Dax, Thomas; Oedl-Wieser, Theresia, 2010: Periphere ländliche Regionen im Brennpunkt. Der ländliche Raum zwischen Dynamik und Entleerung. Online-Fachzeitschrift des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, 2010, 1-4.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter, 1983: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. American Sociological Review (48).
- DiMaggio, Paul, 1986: Structural analysis of organizational fields: A blockmodel approach. In: Research in Organizational Behavior 8: 335-370.

Endruweit, Günter, 2004: Organisationssoziologie. 2. Auflage, Stuttgart:Lucius&Lucius, 219.

Foerster von, Heinz, 2003: Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: Watzlawick, Paul (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. 16. Auflage, München: Piper Verlag, 39-66.

Ford, Henry, 1922: My Life and Work. Garden City, New York: Doubleday.

Frank, Hermann; Lueger, Manfred, 1997: Reconstructing Development Processes. Conceptual Basis and Empirical Analysis of Setting Up a Business. In: International Studies of Management and Organization. Entrepreneurship Research in Europe, 1997, Volume 27, Number 3, 34-64.

Friedrichs, Jürgen, 1985: Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Froschauer, Ulrike, 2002: Artefaktanalyse. In: Kühl, Stefan.; Strodholz, Petra (Hrg.): Methoden der Organisationsforschung- Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred, 2008: Die qualitative Forschungsstrategie. In: Rößl, Dietmar (Hrg.): Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre. Ein Leitfaden zur Erstellung einer Laureatsarbeit, Bachelorarbeit, Diplomarbeit, Masterarbeit, Dissertation. 4., neu bearbeitete Auflage, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred, 2009: Interpretative Sozialforschung: Der Prozess. 1. Auflage, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Gabriel, Karl, 1979: Analysen der Organisationsgesellschaft. Ein kritischer Vergleich der Gesellschaftstheorien Max Webers, Niklas Luhmanns und der phänomenologischen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Galbraith, John, 1967: Goals, Power, and Control. In: Scott, W. Richard, 1992: Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, Upper Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, INC., S. 284315.

- Giddens, Anthony, 1997: Jenseits von Links und Rechts. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. (Englische Originalausgabe: Beyond Left and Right. The Future of Radical Politics, New York 1994).
- Giddens, Anthony, 1997: The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity Press in association with Blackwell.
- Giddens, Anthony, 2001: Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Glaser, Barney; Strauss, Anselm L., 1967: The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research, Mill Valley: The Sociology Press.
- Glaserfeld von, Ernst, 2001: Kleine Geschichte des Konstruktivismus. In: Müller, Albert; Müller, Karl; Stadler, Friedrich (Hg.): Konstruktivismus und Kognitionswissenschaft: Kulturelle Wurzeln und Ergebnisse: Heinz von Foerster gewidmet. Wien/New York: Springer, S. 53-62.
- Glaserfeld von, Ernst, 1984/2000: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Gumin, Heinz; Meier, Heinrich (Hrsg): Einführung in den Konstruktivismus. München: Piper, 9-39.
- Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard, 1993: Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe zu Schlanken Unternehmen werden. Bern: Haupt Verlag.
- Granovetter, Mark, 1973: The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, 1973, Vol. 78, No. 6, 1360-1380.
- Habermas, Jürgen, 1981: Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Haferkamp, Hans, 1989: Individualismus und Uniformierung – Über eine Paradoxie in Max Webers Theorie der gesellschaftlichen Entwicklung. In: Weiß, Johannes (Hrsg.): Max Weber heute. Erträge und Probleme der Forschung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 445-460.
- Hepp, Andreas, 2006: Transkulturelle Kommunikation. Konstanz: UVK-Verlag.

- Hillmann, Karl-Heinz, 1994: Wörterbuch der Soziologie. 4. Auflage. Stuttgart: Kröner-Verlag.
- Jakob, Gisela, 1997: Das narrative Interview in der Biografieforschung. In: Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München: Juventa, 445- 458.
- Jörges-Süß, Katharina; Süß, Stefan, 2004: Neo-Institutionalistische Ansätze der Organisationstheorie. In: Das Wirtschaftsstudium 33, 3/2004,Düsseldorf: Lange.
- Kieser, Alfred, 1995: Organisationstheorien. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred, 1997: Rhetoric and myth in management fashion, Organization 4, 1997, 49-74.
- Kieser, Alfred, 2002: Konstruktivistische Ansätze. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 5. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer, 237-301.
- Kieser, Alfred, 2006: Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer, 63-92.
- Kieser, Alfred; Ebers Mark (Hg.), 2006: Organisationstheorien. 6. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
- Kieser, Alfred; Hegele, Cornelia, 1998: Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart: Schäffer-Poesche.
- Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert, 1992: Organisation. 4. Auflage, Berlin: De Gruyter.
- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter, 2003:Organisation. 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kirchler, Erich (Hg.), 2008: Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, S.:75.
- Knorr-Cetina, Karin, 1989: Spielarten des Konstruktivismus. In: Soziale Welt, Jg. 40. 86-96.

- Krossa, Anne Sophie, 2009: Glokalisierung als Strukturprinzip der Bildung einer „europäischen Gesellschaft“? In: Balla, Bálint; Sterbling, Anton (Hrsg.): Globalisierung, Europäisierung, Regionalisierung: unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erscheinungsformen und Auswirkungen im östlichen Europa. Band 16, Hamburg: Krämer Verlag, S.: 159-174.
- Kuckartz, Udo, 2005: Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lamnek, Siegfried, 1995: Qualitative Sozialforschung. Band 1, 3. Auflage, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, Siegfried, 2005: Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.
- Lee, Richard; Shucksmith, Mark; Talbot, Hilary, März 2010: Working Paper 10: Synthesis of Theme Papers. The ESPON 2013 Programme. Arbeitspapier im Rahmen des Forschungsprojekts EDORA (European Development Opportunities for Rural Areas), Newcastle University, Newcastle.
- Lettau, Antje; Breuer, Franz, Kurze Einführung in den qualitativ-sozialwissenschaftlichen Forschungsstil. Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Psychologisches Institut III.
- Lueger, Manfred, 2000: Grundlagen qualitativer Feldforschung. Wien: WUV.
- Luhmann, Niklas, 2000: Organisation und Entscheidung: Opladen/Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.: 112.
- Lull, James, 2000: Media, Communication, Culture: A Global Approach. Cambridge: Polity Press.
- Mayer, Horst-Otto, 2009: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung Durchführung Auswertung. 5. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S.: 19.
- Mayntz, Renate, 1963: Soziologie der Organisation. Reinbek: Rowohlt, 81.

- Mayntz, Renate, 1964: Zum gegenwärtigen Stand der Organisationssoziologie. Bern: Paul Haupt, 98.
- Mayntz, Renate; Ziegler, Rolf, 1969: Soziologie der Organisation. In: König, René (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. 2.Band, Stuttgart: Enke Verlag, S.: 467.
- Mead, George Herbert, 1995: Geist, Identität, Gesellschaft. 10. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meyer, John; Rowan, Brian, 1977: Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, Vol. 83 No. 2, 340-63.
- Mikl-Horke, Gertraude, 2001: Historischer Kontext und soziologische Theorie-Entwürfe, 5. Auflage, München-Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Müller-Jentsch, Walther, 2003. Organisationssoziologie - eine Einführung. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, S.:22.
- Nickel, Sylvia, 2005: Erfolgreich in der Nische. Wie Sie als schlanker Anbieter die Konkurrenz schlagen. Berlin: Cornelsen.
- North, Douglass Cecil, 1991: Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 1991, Vol. 5, No. 1, 97–112.
- North, Douglass Cecil, 1992: Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Nothnagel, Detlev, 2000: Lokalität und Globalität als Funktion technisch vermittelter Kommunikation. In: Alsheimer, Rainer; Moosmüller, Alois; Roth, Klaus (Hrsg.): Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt. Perspektiven auf interkulturelle Spannungsfelder, Band 9, München: Waxmann, 55-78.
- O'Reilly, Karen, 2009: Key Concepts in Ethnography. Los Angeles, CA: SAGE.
- Preisendörfer, Peter, 2008: Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 2. Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Rehbein, Boike; Schwengel, Hermann, 2008: Theorien der Globalisierung. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.
- Reich, Kersten, 2001: Konstruktivistische Ansätze in den Sozial- und Kulturwissenschaften. In: Hug, Theo (Hg.): Die Wissenschaft und ihr Wissen, Bd. 4. Baltmannsweiler. Hohengehren: Schneider Verlag.
- Risch, Benno, 1994: Der Sprachendienst der Europäischen Gemeinschaft und die Perspektiven der Sprachenfrage in Europa. In: Ermert, Karl (Hrsg.): Sprache zwischen Markt und Politik. Rehburg:Loccum, 218-226.
- Ritzer, George; Stillman, Todd, 2003: McDonaldisierung, Amerikanisierung und Globalisierung: Eine vergleichende Analyse In: Beck, Ulrich; Sznaider, Natan; Winter, Rainer (Hg.): Globales Amerika? Die kulturellen Folgen der Globalisierung, Bd. 4. Bielefeld: transcript Verlag.
- Ritzer, George, 2006: Die McDonaldisierung der Gesellschaft. 4.Auflage, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Robertson, Roland, 2003: Religion und Politik im globalen Kontext der Gegenwart. In: Minkenberg, Michael; Willems, Ulrich (Hrsg.): Politik und Religion. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 581-594.
- Robertson, Roland, 1998: Glokalisierung: Homogenität und Heterogenität in Raum und Zeit. In: Beck, Ulrich (Hrsg.): Perspektiven der Weltgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 192-220.
- Robertson, Roland, 1995: Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. In: Featherstone, Mike; Lash, Scott; Robertson, Roland (Hrsg.): Global Modernities. London: SAGE Publications, 25-44.
- Robertson, Roland, 1992: Globalization: Social Theory and Global Culture. London: SAGE Publications.
- Rosenthal, Gabriele, 2005: Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung. Weinheim, München: Juventa Verlag.

- Roth, Gerhard, 1992: Das konstruktive Gehirn: Neurobiologische Grundlagen von Wahrnehmung bis Erkenntnis. In: Schmidt, Siegfried (Hrsg.): Kognition und Gesellschaft - Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp- Taschenbuch Wissenschaft, S.: 321.
- Sadler, Philip; Barry, Bernard, 1970: Organizational development: Case Studies in the Printing Industry. London: Longmans.
- Scheuch, Erwin, 1973: Das Interview in der Sozialforschung. In: König, René (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd. 2, Stuttgart: Enke Verlag.
- Schulz, Ann-Christine, 2011: Die Rolle der Finanzanalysten bei der Verbreitung von Managementkonzepten. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien.
- Schütze, Fritz, 1977: Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien, dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien. Nr. 1.
- Scott, W. Richard, 1961: Organization Theory: An Overview and an Appraisal. Academy of Management Journal 4, April 1961,7-26.
- Scott, W. Richard,1986: Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Scott, W. Richard, 1992: Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, Upper Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, INC.
- Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): 2006: Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Spitzley, Helmut, 1980: Wissenschaftliche Betriebsführung.REFA-Methodenlehre und Neuorientierung der Arbeitswissenschaft. Köln: Bund Verlag.
- Strauss, Anselm, 1987: Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge: Cambridge University Press.

- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet, 1994: Grounded theory methodology. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.): Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, California: Sage, 273.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet, 1996/1990: Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet: 1996: Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz Verlag.
- Taylor, Frederick, 1912: Testimony at Hearings before Special House Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and other Systems of Shop Management. In: Report no.930. Washington, DC: Government Printing Office.
- Thompson, Craig; Arsel, Zeynep, 2004: The Starbucks Brandscape and Customers (Anticorporate) Experiences of Glocalization. Journal of Consumer Research, December 2004, Vol. 3, 631-642.
- Tschernokoshewa, Elka, 2000: Minderheiten als Grundfigur der globalen Moderne: Warum, warum nicht? In: Alsheimer, Rainer; Moosmüller, Alois; Roth, Klaus (Hrsg.): Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt. Perspektiven auf interkulturelle Spannungsfelder, Band 9, München: Waxmann.
- Thornton, William, 2000: Mapping the 'Glocal' Village: The political limits of 'glocalization', Continuum: Journal of Media & Cultural Studies, 14:1, 79-89.
- Urry, John, 2003: Mobile sociology. In: Robertson, Roland; White, Kathleen (Hrsg.): Globalization – Critical Concepts of Sociology, Vol. 4, London: Routledge, 109-128.
- Vacek, Edelgard, 2009: Wie man über Wandel spricht. Perspektivische Darstellung und interaktive Bearbeitung von Wandel in Organisationsprozessen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vahs, Dietmar, 2005: Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Vahs, Dietmar; Schäfer- Kunz, Jan: 2007 Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, 5.Auflage. Stuttgart :Schäfer-Pöschl Verlag.
- Walgenbach, Peter, 2001: Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 4. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 319-353.
- Walgenbach, Peter, 2006: Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 353-401.
- Watson, James, 1997: Transnationalism, Localization, and Fast Foods in East Asia. In: James, Watson (Hrsg.): Golden Arches East: McDonald`s in East Asia, 1997, Stanford, CA: Stanford University Press, 6.
- Weber, Max, 1988d: Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik. Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Weber, Max, 1972: Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage, Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Weick, Karl E., 1976: Educational organizations as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, March 1967, Vol. 21, No. 1, 1-19.
- Weick, Karl E., 2001: "Drop your Tools!" Ein Gespräch mit Karl E. Weick. In: Bardmann, Theodor. M.; Groth, Thorsten (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 123–138.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen, M., 2003: Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Verlag.
- Wolff, Stephan, 2010: Dienstleistungsorganisationen als lose verkoppelte Systeme und organisierte Anarchien. In: Klatetzki, Thomas (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: VS-Verlag, 285-335.

Wolff, Stephan. Grundlagentext: Sozialwissenschaftliche Grundlagen des Organisierungens, S.61

8 Anhang

A1: Kurzfassung (deutsch)

A2: Kurzfassung (englisch)

A3: Lebenslauf

A1: Kurzfassung (deutsch)

Globalisierung ist kein neues Phänomen unserer Zeit. Sie existiert seit Menschen größere Strecken überwinden und Güter miteinander austauschen. So wurden beispielsweise mit der Mobilität des Menschen, den Völkerwanderungen oder dem Bau von Schiffen und dem Kontinente übergreifenden Handel von Waren, weltumspannende Märkte geschaffen. Globalisierung besteht aus einer Reihe von Prozessen, die auf unterschiedlichen Ebenen und Dimensionen stattfindet und wirkt. So manifestiert sie sich auf der Makroebene der Gesamtgesellschaft, auf der Ebene von Organisationen (Mesoebene) und schließlich auf der individuellen Ebene (Mikroebene) des Einzelnen. Man geht daher nicht nur von einer Globalisierung sondern von einer Reihe von Globalisierungen aus. Dabei spielt sowohl die Beeinflussung der Globalisierungen auf lokale Begebenheiten als auch umgekehrt, die Wirkung von lokalen Begebenheiten und Einheiten auf globaler Ebene eine zentrale Rolle.

Mit weltumspannenden Märkten und Unternehmen die zunehmend auf den Weltmarkt drängen kommt es jedoch laut Ritzer zu dem Phänomen der „McDonaldisierung“, deren Ergebnis eine einseitige Orientierung von Lokalem an Globalem ist. Darüber hinaus wird, speziell auf der Mesoebene der Unternehmen, eine Kultur der Quantifizierung, Standardisierung und Homogenisierung begünstigt um konkurrenzfähig zu bleiben, welche global Verbreitung findet.

Im Gegensatz dazu steht die „Glokalisierung“, welche davon ausgeht, dass Globales und Lokales einander gegenseitig beinhalten und nicht in separaten Prozessen ablaufen. Globalisierung und Lokalisierung verschmelzen zu einer „Glokalisierung“, in der keiner der beiden Prozesse dem anderen übergeordnet ist. In ihrer wechselseitigen Beeinflussung und Gestaltung wird Vielfalt anstelle von Homogenisierung begünstigt.

Auf diese beiden widersprüchlichen Globalisierungstheorien konzentriert sich die vorliegende Arbeit, indem sie sich mit Unternehmen auseinandersetzt, die bewusst regional, ökologisch nachhaltig und sozial fair produzieren und dennoch über regionale Grenzen hinaus erfolgreich sind. Ausgehend von ersten Überlegungen zu Ritzers McDonaldisierungstheorie, aber auch Robertsons Theorie der Glokalisierung gilt das Interesse der Forscherin den Unternehmensstrukturen, Arbeitsprozessen und

der Entwicklung von Unternehmen die bewusst eine sozial- und ökologisch nachhaltige Unternehmensphilosophie vertreten.

Im Zentrum der Untersuchung stehen zwei österreichische Unternehmen die überwiegend regional produzieren und dabei regionale Werte und Traditionen mit Qualität verknüpfen und anhand ihrer Produkte global vermarkten. Beide Unternehmen sind stark an einer sozialen und ökologisch nachhaltigen Unternehmensphilosophie orientiert.

Für den wissenschaftlichen Erhebungs- und Analyseprozess wurde eine qualitative Vorgehensweise gewählt, die einerseits auf unterschiedlichen Erhebungstechniken, wie qualitativen Interviews, Beobachtungen und dem Sammeln von Artefakten beruht andererseits aber auch zwischen zwei Analyseprozessen zirkuliert. Die zentrale Überlegung für diese Vorgehensweise war einerseits, dass auf diese Weise unterschiedliche Perspektiven und Entwicklungen in verschiedenen Unternehmensbereichen für die qualitative Analyse zugänglich gemacht werden können, andererseits ermöglicht diese Vorgehensweise auch die Identifizierung individueller, beziehungsweise mcdonaldisierter Unternehmensstrukturen.

Als zentrales Ergebnis konnte festgestellt werden, dass sich vor allem auf der formalen Ebene der Unternehmen Tendenzen der McDonaldisierung identifizieren lassen, die in direktem Zusammenhang mit der Entwicklung und dem Wachstum der Unternehmen stehen. Soziale und kulturelle Auswirkungen der McDonaldisierung auf die untersuchten Unternehmen konnten jedoch nur vereinzelt beobachtet werden. Dies lässt sich vor allem durch die Entwicklung von speziellen Unternehmensstrukturen erklären, welche zu einer „Individualisierung“ der Prinzipien der McDonaldisierung nach eigenen, unternehmensinternen Bedürfnissen und Werten führte.

A2: Kurzfassung (englisch)

Globalization is not a new phenomenon; it exists since mankind is capable of traveling longer routes and exchanging goods among them. Through mobility and migration of people, enhanced means of transportation, and trade going beyond a single continent—to name just a few reasons, worldwide markets were created. In this respect, globalization comprises a variety of processes which takes place on and also affects different levels and dimensions.

From this point of view, globalization affects the society (on the macro-level), but at the same time organizations (on the meso-level) as well as individuals (on the micro-level). Therefore, globalization should be always seen as variety of globalizations instead of one single phenomenon. Furthermore, the influences of the globalizations on local events and entities, and vice versa, as well as the effects of local events and entities on the global level, play a crucial role in this context.

With global markets and organizations which more and more target those global markets, Ritzer describes a phenomenon going in the inverse direction called “McDonaldization”. In this theory, the local is determined by the global. Moreover McDonaldization implies a culture of quantification, standardization and homogenization in order to make an organization competitive in those global markets.

By contrast, „Glocalization“ acts on the assumption that local and global contain each other instead of taking place in two separated processes. Therefore, Globalization and Localization are merged to „Glocalization“, where both processes are equal. This mutual interference is considered to produce diversity instead of homogeneity.

This work focuses on these two contradicting globalization theories by investigating companies which explicitly decided to produce locally, ecologically sustainable, and socially fair, but nevertheless, these companies are also successful beyond their regional borders.

In the center of the investigation are two Austrian companies that follow a social and ecological sustainable philosophy, and in addition, they mainly produce regionally as well as they connect regional values and traditions with quality to merchandise their products not only locally but also globally.

For the scientific data retrieval and analysis process, a qualitative approach has been selected that on the one hand bases on various data retrieval techniques such as qualitative interviews, observations, and the collection of artefacts, and on the other hand, different analysis techniques are applied. The central consideration for this method choice is to explore different perspectives and developments of different company departments using a qualitative analysis and to identify individual and mcdonaldified company structures.

A main result of this work is that especially the formal levels of the investigated companies show tendencies of McDonalidization which are in direct relationship with the development and growth of the companies. However, the social and cultural impact of McDonalidization on the investigated companies is low. This can be described by the special structures the companies have developed, and thus, they finally resulted in an individualization of the principles of McDonalidization for the companies own needs and values.

A3: Lebenslauf

Mag. (FH) Shila Nourzad

Persönliche Daten

Name	Shila Nourzad
Geburtsort	Wien, Österreich
Staatsbürgerschaft	Österreich

Ausbildung

Universität	Studienrichtung	Titel	Datum
Fachhochschule St.Pölten	Sozialarbeitswissenschaften	Mag. (FH)	2001-2005
Universität Wien	Soziologie	Dr. rer.soc.oec.	2009-2014

Berufserfahrung

2003-2005	Schulsozialarbeiterin, Melk
2005-2008	Betriebssozialarbeiterin, Wien
2008-2012	Assistentin der Studiengangsleitung Soziale Arbeit, St. Pölten
2012-	Projektmanagerin und –leiterin für ein Integrationsprojekt im arbeitsmarktpolitischen Kontext, Wien

Service to the Community

Konferenzorganisation, -teilnahme und Präsentation
<ul style="list-style-type: none">• “Hard work – Soft skills” – mit zufriedenen MitarbeiterInnen zu maximalem Erfolg! „Betriebliche Gesundheitsförderung – Psychosoziale Maßnahmen zur Prävention“ Tagung. St. Pölten, 2004.

Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen

Teilnahme an den Vorträgen und am Workshop “Qualitative Organisationsforschung”, Präsentation und Diskussion des eigenen Forschungsprojektes
<ul style="list-style-type: none">• Marie Jahoda Summer School of Sociology Vienna: Wirtschaft – Märkte – Organisation: Die Kultur der modernen Ökonomie. Wien, 2011.
Teilnahme am Workshop “Qualitativen Inhaltsanalyse” (QIA‘2010) und Diskussionen über die vorgestellten Beiträge
<ul style="list-style-type: none">• Workshop Qualitative Inhaltsanalyse. Velden, 2010.

Publikationen

Shila Nourzad: „Trauerarbeit mit Kindern, im Rahmen der sozialen Gruppenarbeit“ Diplomarbeit, Fachhochschule St. Pölten, Österreich, 2004.
--