

Hans J. Pongratz, G. Günter Voß*

Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte**

Aktuelle Managementkonzepte weisen als Selbstreflexionen der industriellen Praxis auf gravierende Umbrüche im Selbstverständnis des Managementhandelns hin. Mit dem Grundprinzip selbstorganisierter Arbeitsprozesse versprechen sie einfache Lösungen klassischer Organisationsprobleme. In dem Aufsatz werden aus sozialwissenschaftlicher Sicht bisher vernachlässigte Ambivalenzen und Schwierigkeiten einer vom Management verordneten (also fremdorganisierten) Selbstorganisation herausgearbeitet.

Selbstorganisation bleibt als Managementstrategie eingebunden in den Interessensgensatz von betrieblicher Kontrolle und Autonomieanspruch der Arbeitskräfte - eine Herrschaftstechnik zur Erschließung weiterer Leistungspotentiale der Arbeitnehmer. Die daraus resultierenden neuen Machtungleichgewichte erfordern permanente kontroverse Aushandlungsprozesse. Das Management steht vor ungewohnten Anforderungen: Selbstorganisation erfordert ein Steuerungshandeln, welches Unsicherheit zuläßt und reflektiert damit umgeht - eine Art 'postheroischen Managements', welches den selbstbewußten Zweifel und den reflektierten Skeptizismus kultiviert.

Current management concepts (as a self-reflection of industrial practice) point to fundamental upheaval in the „self-image“ of management action. They promise simple solution to classical organisational problems in the form of self-organized work. Taking a sociological view, this paper discusses the ambivalence and difficulties associated with management-implemented self-organisation, which have previously been neglected.

The authors argue that self-organisation as a management strategy remains a part of the conflict of interest between management control and the labour forces' desire for autonomy and that it is another technique of authority designed to further harness the productive capacity of workers. This new imbalance in power which result necessate a permanent conflictual bargaining process. Management therefore faces new challenges: self-organization needs a form of control that allows for uncertainty and deals with it in a reflective way. What is required then, is a 'postheroic management' which cultivates self-assured doubts and well-considered scepticism.

* Dr. Hans J. Pongratz, Jg. 1957, Institut für sozialwissenschaftliche Information und Forschung e.V. (ISIFO), Dachauer Straße 189, D-80637 München. Arbeitsgebiete: Kommunikationstraining, Managementsoziologie, Bildungssoziologie

Prof. Dr. G. Günter Voß, Jg. 1950, Technische Universität Chemnitz-Zwickau, Philosophische Fakultät/Soziologie, Reichenhainer Straße 41, D-09107 Chemnitz. Arbeitsgebiete: Industrie- und Berufssoziologie, Soziologie alltäglicher Lebensführung, Techniksoziologie

** Wir danken Manfred Moldaschl, Siegfried Rosner, Hermann Iding und dem Gutachter der Zeitschrift für Personalforschung für viele hilfreiche Ergänzungen und Kommentare.

Artikel eingegangen: 17.2.96 / revidierte Fassung eingegangen und akzeptiert: 25.9.96.

1. Managementkonzepte als Selbstreflexion der betrieblichen Praxis

Neue Zeiten scheinen in vielen deutschen Unternehmen seit Anfang der neunziger Jahre angebrochen zu sein. Wo bisher Zuständigkeiten und Abläufe durch hierarchische Positionen und Abteilungsgrenzen, sozusagen vermittelt durch 'Dienstweg', festgelegt waren, werden nun neue Flexibilitätspotentiale gesucht in Teamarbeit, flachen Hierarchien oder selbständigen Unternehmenseinheiten ('Profit Center'). So beharrlich sich betriebliche Strukturen in den vergangenen vierzig Jahren behauptet haben, so grundlegend werden sie nun häufig in Frage gestellt. Äußerer Anlaß dieser Entwicklung ist die verschärfte Konkurrenzsituation als Folge der Globalisierung des Weltmarkts. Betriebliche Reorganisationsmaßnahmen sollen unter diesem Druck neue Produktivitätspotentiale erschließen.

Als Vordenker für diesen Prozeß hat sich eine neue Elite, die der Managementberater, etabliert (siehe Deutschmann 1993). Über die bloße Unterstützung der Unternehmensleitungen bei der Strategieentwicklung hinaus haben die Berater in den letzten Jahren zunehmend eine Art Schrittmacherfunktion auf dem Weg in neue Betriebsstrukturen übernommen. Sie haben neue Unternehmenskonzepte, von 'Lean Management' bis zum 'virtuellen Unternehmen', forciert, die Leitfunktion in der Diskussion erhalten haben und zuweilen Patentrezepten stilisiert werden. Solche Konzepte werden inzwischen sogar in den Medien diskutiert und haben Eingang in die öffentliche Diskussion um die Zukunft der Gesellschaft gefunden.

Jenseits solcher überzogenen Erwartungen dürfte die reale Bedeutung neuer Konzepte in der „Neubestimmung manageriellen Orientierungswissens“ (Heidenreich 1994, S. 63) bestehen, wie Heidenreich am Beispiel der Diskussion um 'Lean Management' und das 'Modell Japan' erläutert: „Solche Diskussionen sind Selbstreflexionen der industriellen Praxis, in denen bisherige Organisationspraktiken von den Praktikern selber auf den Prüfstand gestellt werden und in denen nach neuen Formen von Orientierungswissen und zukünftigen Organisationsformen von Arbeit und Technik gesucht wird.“ (S. 79) Die Literatur allein zu einem Thema wie 'Lean Management' ist inzwischen kaum mehr überschaubar. Fast alle Großbetriebe dürften in den letzten Jahren das eine oder andere dieser Konzepte erprobt haben.

Doch ist bei allem Wirbel um die neuen Konzepte nicht zu übersehen, daß ihre Umsetzung in die Unternehmenspraxis häufig von der Theorie weit entfernt ist (vgl. Moldaschl/Schmierl 1994, S. 87 ff.). Nicht alle Konzepte sind praxisreif, vielfach treten erhebliche Widerstände bei der Umsetzung auf, und die Resultate haben häufig nur noch entfernte Ähnlichkeit mit den ursprünglichen Absichten. Am Beispiel Gruppenarbeit lassen sich die Auswirkungen neuer Managementkonzepte schlaglichtartig beleuchten. Eine Befragung von 1600 abhängig Beschäftigten aus den alten Ländern im Jahr 1993 (Kleinschmidt/Pekruhl 1994) ergab, daß zwar 14,9% der Befragten unter der offiziellen Bezeichnung Gruppenarbeit tätig waren, aber letztlich nur ca. 2% der erfaßten Arbeitsplätze idealtypische Merkmale einer teilautonomen Gruppenarbeit (Kooperation,

Partizipation und Autonomie) aufwiesen.¹ Kleinschmidt und Pekruhl ziehen daraus das Fazit, „daß Kooperation am Arbeitsplatz von den wenigsten Arbeitgebern bewußt und strategisch im Sinne der neuen Produktionskonzepte oder der Lean Production eingeführt wurde und genutzt wird“ (S. 170) - bei allerdings großen Unterschieden zwischen verschiedenen Branchen.

Dennoch hat diese Selbstreflexion Bewegung in die Wissenschaft und Praxis des Managements gebracht. Auch wenn es sich, wie so oft auf dem Markt der Management-Ideen, um Moden und Konjunkturen handeln sollte, die schnell wieder veralten mögen, so werden sie die betriebliche Sozialwelt doch verändert hinterlassen. Wie Betriebe in Zukunft strukturiert sein werden, läßt sich zur Zeit nur schwer abschätzen. Die Sozialwissenschaften stehen vor einer beträchtlichen Herausforderung, die immer wieder von neuem reorganisierten Arbeits- und Kooperationsformen angemessen zu erforschen (vgl. z.B. Moldaschl/Schultz-Wild 1994 und Faust et al. 1994). Ihre Einschätzungen schwanken zwischen Faszination (‘Betrieb als zukunftsweisendes soziales Experimentierfeld’) und Skepsis (‘alter Wein in neuen Schläuchen’). Noch fehlt es weitgehend an wissenschaftlich fundierten Informationen über die Voraussetzung und Folgen neuer Organisationskonzepte.

Im vorliegenden Aufsatz werden neue Managementkonzepte aus sozialwissenschaftlicher Perspektive diskutiert - und damit quasi meta-reflektiert. Gegenstand der Analyse sind weniger die tatsächlichen betrieblichen Veränderungen (entsprechende empirische Befunde werden berücksichtigt), als vielmehr die grundlegenden Wandlungen im (Selbst-)Verständnis des Managements sozialer Prozesse im Betrieb. Unter Rückgriff auf soziologische Analysekatoren werden Thesen zur sozialen Eigendynamik im Spannungsverhältnis von Fremd- und Selbstorganisation formuliert (Abschnitt 2). Auf dieser Grundlage werden mögliche Auswirkungen für Beschäftigte (Abschnitt 3) und Management (Abschnitt 4) - und deren jeweilige Reaktionen - abzuklären versucht. Abschließend (Abschnitt 5) wird die Entwicklung der Selbstreflexion des Managements in den größeren Rahmen gesellschaftlicher Entwicklungen am Ende des 20. Jahrhunderts gestellt. Ziel des Aufsatzes ist es, grundlegende Ambivalenzen aktueller Managementkonzepte herauszuarbeiten und damit das Bewußtsein für die Problematik ‘naiver’ sozialtechnologischer Reorganisationsstrategien zu schärfen. Aktuelle Managementkonzepte erfordern - so die Behauptung - zunehmend sozialwissenschaftliches Denken.

Unter den Überbegriff ‘aktuelle Managementkonzepte’ wird hier ein breites Spektrum von Managementphilosophien (z.T. wissenschaftlich fundierte Ansätze eines evo-

¹ Darunter befanden sich weniger Produktionsarbeiter als vielmehr eher planende, forschende und ausbildende Berufe. Da 80% schon länger als drei Jahre in Gruppenarbeit arbeiteten, kann ihre Arbeitsplatzgestaltung nicht auf aktuelle Konzepte der Lean Production zurückgeführt werden. Deutlicher als konkrete Maßnahmen ließ sich die Diskussion beobachten: 13,9% (nicht in Gruppenarbeit Beschäftigte) gaben an, Gruppenarbeit sei in ihrem Betrieb thematisiert worden - in Großbetrieben (über 1000 Mitarbeiter) und in der Investitionsgüterindustrie waren es jeweils mehr als ein Viertel.

lutionären² oder systemischen³ Managements), allgemeinen Unternehmenskonzepten (Beratermodelle der 'lernenden Organisation' (Senge 1990) und des 'virtuellen Unternehmens' (Davidow/Malone 1993)) und konkreten Reorganisationsansätzen (am bekanntesten: 'Lean Management' und 'Business Reengineering' (Hammer/Champy 1993)) subsumiert. Um die Vielfalt dieser Ansätze für die Analyse handhabbar zu machen, werden aus soziologischer Perspektive maßgebliche Kernelemente herausgegriffen. Obgleich die verschiedenen Konzepte im einzelnen sehr unterschiedliche Vorschläge machen (und deutliche Widersprüche aufweisen), sind wesentliche gemeinsame Grundzüge erkennbar (vgl. Kühl 1994):⁴

- Mit zum Teil radikaler Kritik an bürokratischen und tayloristischen Strukturen werden grundlegende betriebliche Strukturveränderungen gefordert.
- Die Ausrichtung der Unternehmensstrukturen am Betriebsprozeß (dem Weg eines Produkts von der Idee bis zum Kunden) löst gewohnte Strukturmuster auf (Flexibilisierung und Enthierarchisierung).
- Zugleich soll eine Konzentration auf das Wesentliche erfolgen, also auf jene Geschäftsprozesse, die die meiste Wertschöpfung (letztlich Profit) versprechen - mit Folgen wie Dezentralisierung, Bildung selbständiger Einheiten (z.B. 'Profit Center') oder Outsourcing (Auslagerung von Zuarbeiten).
- Eine Erschließung neuer Leistungspotentiale der Arbeitnehmer wird von mehr Eigenverantwortung, durch Teamarbeit und generell vermittels Gestaltung der Unternehmenskultur erwartet (zum Begriff des 'Empowerment' vgl. Hartmann 1993).
- Veränderungen sollen nicht nur in einzelnen Teilbereichen erfolgen, sondern jeweils das Unternehmen als Ganzes erfassen (vgl. die industriesoziologische Debatte um systemische Rationalisierung).

Im Hinblick auf die soziale Dynamik im Betrieb ist das Prinzip der Selbstorganisation ein Kerngedanke aktueller Managementkonzepte, frei nach dem Motto: „Wer die Arbeit macht, bestimmt auch, wie sie gemacht wird“ (Davidow/Malone 1993, S. 180). Selbstorganisation suggeriert einfache und elegante Lösungen: Da scheint sich etwas von selbst zu entwickeln (ohne viel Steuerungsaufwand), angemessen auf Veränderungen zu reagieren und zugleich (durch eigenverantwortliche Gestaltung) unwiderstehlich motivierend zu wirken. Fast hat man den Eindruck, eine Art Bekehrungs-Erlebnis habe das Management in seinen Bann gezogen: Was bisher von langer Hand geplant und

² Siehe die vergleichende Darstellung des St. Galler und des Münchner Ansatzes evolutionären Managements unter Gesichtspunkten der Selbstorganisation von Kieser (1994).

³ Siehe die im Carl Auer Verlag seit 1993 regelmäßig erscheinenden Jahrbücher für systemisches Denken und Handeln im Management.

⁴ Natürlich sind nicht alle Ideen neu: Grundlegende Kritik an Bürokratie und Hierarchie und Versuche mit Gruppenarbeit fanden bereits in den fünfziger und sechziger Jahren statt, Kundenorientierung und neuer Führungsstil prägten die Diskussion um Unternehmenskultur in den achtziger Jahren. Aber während sie bisher (z.B. Teamarbeit) nur in einzelnen Experimentierfeldern getestet oder (z.B. Unternehmens- und Führungsleitsätze) eher symbolisch umgesetzt wurden, entwickeln sie nun eine nachhaltige Veränderungsdynamik.

mühsam organisiert werden mußte, können die Betroffenen mit wenig Aufwand selber in die Hand nehmen. Energie, die bisher im Widerstand gegen Fremdorganisation verpuffte, scheint nun selbstorganisiert ganz von alleine dem gemeinsamen Ganzen zugute zu kommen. Hat die Managementlehre ihr Perpetuum mobile gefunden?

2. Selbstorganisation und Fremdorganisation

Zweifel am Prinzip Selbstorganisation als Allheilmittel stellen sich bereits bei ersten Definitionsversuchen ein. Was ist Selbstorganisation? In welchem Verhältnis steht sie zur Fremdorganisation? Wie läßt sich Selbstorganisation (fremd-)organisieren? Während Fremdorganisation die Gestaltung von Strukturen und -prozessen sozialer Systeme von außen meint, bezeichnet Selbstorganisation ihre Entfaltung aus den sich koordinierenden Aktivitäten der Systemmitglieder selbst. Häufig verbindet sich mit Fremdorganisation die Vorstellung einer bewußten und gezielten Einflußnahme aus einer übergeordneten Herrschaftsposition, während Selbstorganisation mit relativ chaotischen und eigendynamischen Prozessen spontaner Strukturbildung assoziiert wird.

Solche Bedeutungszuschreibungen werden unter anderem aus Analogien zu naturwissenschaftlich erforschten Phänomenen der spontanen Ordnungsbildung (vgl. Jantsch 1979) abgeleitet und haben nicht selten zu Mystifikationen der Selbstorganisation durch eine „unsichtbare ordnende Hand“ beigetragen. Tatsächlich läßt sich spontane Strukturbildung durch Wechselwirkungsprozesse interagierender Elemente nicht nur in der Natur, sondern auch im sozialen Zusammenleben der Menschen beobachten (vgl. Hayek 1969). Im Rahmen von emanzipatorischen Reformprojekten wird Selbstorganisation hingegen häufig in einer zweiten Bedeutung verwendet, die den Herrschaftsaspekt hervorhebt, nämlich als selbstbestimmte Gestaltung der eigenen Handlungsbedingungen durch die Mitglieder eines Systems. Diese Form der Partizipation wird in der Regel als bewußter und geplanter Prozeß verstanden, in dessen Verlauf selbstbestimmte Regeln und Strukturen etabliert werden (z.B. Selbstverwaltung in alternativen Betrieben, Basisdemokratie in politischen Organisationen). In aktuellen Managementkonzepten sind beide Aspekte impliziert, wenn auch selten reflektiert.⁵

Die vorgebliche Überlegenheit der Selbstorganisation wird in beiden Fällen aus ihrem unmittelbaren Handlungs- und Problembezug abgeleitet: Die Beteiligten vor Ort können aufgrund ihres Erfahrungswissens die Anforderungen einer Arbeitsaufgabe fachgerecht und situationsangemessen einschätzen und unverzüglich in praktikable Handlungsstrategien umsetzen. Dieses Argument ist nicht ohne weiteres von der Hand

⁵ Kieser (1994) sieht zum Beispiel das Prinzip der spontanen Strukturbildung als Grundlage des St. Galler Ansatzes eines evolutionären Managements, während er den Aspekt der bewußten und selbstbestimmten Planung eher dem Münchner Ansatz zuordnet.

Einen soziologischen Rahmen zur Integration beider Aspekte der Selbstorganisation - der spontanen Strukturbildung und der bewußten Selbstbestimmung - liefert die Theorie der Strukturierung von Giddens (1988), die rekursive Prozesse sozialer Regelbildung sowohl durch homöostatische Rückkopplungsschleifen als auch durch reflexive Selbststeuerung bedingt sieht.

zu weisen. Dennoch erscheint der Anspruch der Selbstorganisation, wie er im Rahmen aktueller Managementkonzepte erhoben wird, problematisch. Er ist nämlich von vorneherein in drei Widersprüchen gefangen.

(1) Fremdorganisierte Selbstorganisation - oder der Widerspruch verordneter Selbstbestimmung

So gut gemeint die Forderung des Managements nach Selbstorganisation auch sein mag, so tritt sie den Betroffenen doch als äußerer Anspruch, oft ohne Alternative und verbunden mit hohem (Fremd-)Organisationsaufwand (Planungsgruppen, Umstrukturierungsprozeß, Training) entgegen. Meist werden die Betroffenen bei der Entscheidung nicht beteiligt, häufig können sie nicht einmal an der Umsetzung maßgeblich mitwirken.⁶ Welchen Spielraum läßt solchermaßen fremdorganisierte Selbstorganisation noch für eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung? Die Situation erinnert an die Struktur der von Watzlawick, Weakland und Fish beschriebenen „Sei spontan!“-Paradoxie: „Sie besteht in der Einführung einer Regel, wonach Verhalten nicht regelgebunden, sondern spontan sein soll“ (1992, S. 88). In unserem Fall ist dies die Verordnung des Anspruchs z.B. an Arbeitsgruppen, keine Verordnungen zu benötigen, sondern sich selbständig zu arrangieren. Wer je in angespannten Situationen mit Aufforderungen wie „Bleiben Sie ganz locker!“ konfrontiert worden ist, mag nachempfinden, welche Verkrampfungen solche Paradoxien auszulösen vermögen.

(2) Selbstorganisation mit beschränkter Geltung - oder der Widerspruch zielverpflichteter Eigenverantwortung

Was ist in aktuellen Managementkonzepten vorgesehen für den Fall, daß eine Arbeitsgruppe eigenverantwortlich beschließt, die Arbeitsleistung um 10% zu senken, um dadurch die Arbeitszufriedenheit der Gruppe zu erhöhen? Nun, dieser Fall ist nicht vorgesehen. Die Reorganisationskonzepte zielen ausschließlich darauf ab, die Arbeitsleistung (und damit die Produktivität und letztlich den Profit) zu erhöhen. Darin liegen Anlaß (erinnert sei an die verschärfte Konkurrenzsituation) und primärer Zweck der Reorganisation. Die Freiheit der Selbstbestimmung ist eine von vorneherein beschränkte: Die von der Unternehmensleitung erwarteten (und mehr oder weniger explizit geäußerten) Zielvorgaben stehen (neben anderen betrieblichen Bedingungen) nicht zur Disposition - bleiben also fremdorganisiert. Auch wo Arbeitsgruppen oder Unternehmensbereiche ihre Ziele selbst formulieren können, steht außer Frage, daß diese primär dem Unternehmenszweck förderlich sein und zumindest langfristig Leistungssteigerungen beinhalten müssen. Im Regelkreis der klassischen Management-Aufgaben (Situationsanalyse, Zielbestimmung, Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle) kann die angeblich sich selbstorganisierende Einheit gerade die Zielsetzung als zentrale Steuerungsgröße nur ganz begrenzt beeinflussen.

⁶ Zu verschiedenen Formen der Beteiligung betrieblicher Gruppen siehe Moldaschl/Schmierl 1994, S. 88f.

(3) *Selbstorganisationsprozesse im Konflikt - oder der Widerspruch unterschiedlicher Ebenen der Selbststeuerung*

Selbstorganisation als eigenverantwortliche Gestaltung der Systemstrukturen durch die Systemmitglieder kann auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation ansetzen: Individuum, Gruppe oder Betrieb. Auf jeder dieser Ebenen weist Selbstorganisation spezifische Merkmale auf (vgl. Übersicht 1):

- **Organisation:** Recht selten wird in aktuellen Managementkonzepten Selbstorganisation im Sinne des Demokratieprinzips als emanzipatorischer Anspruch der eigenverantwortlichen Gestaltung der betrieblichen Handlungsbedingungen thematisiert, wie er z.B. in der Selbstverwaltung von Betrieben zu verwirklichen gesucht wird. Allenfalls im Rahmen der Beteiligung an der Planung und Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen finden sich Ansätze zu einer derartigen Form der Selbststrukturierung (zum Begriff siehe Kieser 1994, S. 218).
- **Gruppe:** Üblicher Bezugspunkt für das Prinzip Selbstorganisation ist die Schaffung von Freiräumen für Arbeitsgruppen und kleinere Unternehmenseinheiten, Wege und Mittel zur Aufgabenbewältigung selbst zu bestimmen. Die eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitsprozesse in einer Gruppe läßt sich als Selbstkoordinierung (ebd.) bezeichnen.
- **Individuum:** Unklar bleibt zumeist, in welcher Weise im Rahmen von Selbstorganisation Raum für individuelle Autonomie in der Planung und Ausführung von Handlungen geschaffen wird. Die Forderung nach (relativer) Freiheit von äußeren Zwängen und direkten Kontrollen im Rahmen solcher individueller Selbstbestimmung im engeren Sinn steht im Konflikt mit betrieblichen Herrschaftsansprüchen.

Die verschiedenen Ebenen sind durch Wechselwirkungen miteinander verbunden. Freiheitsgrade auf einer Ebene bedingen dabei keineswegs notwendigerweise entsprechende Selbstbestimmungschancen auf den anderen Ebenen. Im Gegenteil, wenn keine zusätzlichen Maßnahmen erfolgen, kann Selbstorganisation auf einer Ebene zur Fremdsteuerung einer der anderen Ebenen geraten. Nehmen wir autonome Gruppenarbeit als Beispiel für Selbstkoordinierung auf der Gruppenebene. Sie wird nicht nur in der Regel von der Betriebsleitung verordnet (ist also fremdstrukturiert, vgl. oben), sondern kann für die betroffenen Individuen Zwangselemente, wie z.B. Gruppendruck und informelle Sanktionen, zur Folge haben (also fremdbestimmend wirken). Ein konsequentes Selbstorganisationskonzept müßte folglich Elemente von eigenverantwortlicher Gestaltung auf allen Ebenen vorsehen und deren Abstimmung aufeinander gewährleisten. In den gängigen Managementkonzepten scheint das Problembewußtsein für solche Wechselwirkungen noch sehr gering zu sein.

Übersicht 1: Ebenen der Selbstorganisation

Ebene	Prozeß	Ergebnis	Beispiel
Organisation	Selbststrukturierung:	Institutionalisierte	Selbstverwalteter

	Planvolle Gestaltung überdauernder Handlungsbedingungen	Strukturen und Abläufe	Betrieb
Gruppe	Selbstkoordinierung: Soziale Ordnungsbildung in interaktiver Wechselwirkung	Eingespielte Handlungsregeln und Handlungsmuster	Autonome Gruppenarbeit oder eigenverantwortl. Projektgruppe
Individuum	Selbstbestimmung: Autonome Nutzung von Handlungsfreiräumen	Individualität	Arbeitsplanung nach subjektiven Bedürfnissen

Diese Wechselwirkungen lassen zudem die in aktuellen Managementkonzepten fast durchgängig üblichen positiven Bewertungen von Selbstorganisation voreilig und naiv erscheinen. „Dezentralere und qualifiziertere Arbeitsstrukturen sind nicht per se humaner“ (Moldaschl 1994, S. 145). Übersicht 2 veranschaulicht beispielhaft, inwiefern Selbstorganisation auf allen drei Ebenen für die Beteiligten negative ebenso wie positive Folgen zeitigen kann. Selbststrukturierung in Form der Gestaltung der betrieblichen Strukturen kann Partizipation ermöglichen, aber auch Entscheidungen verzögern und zu überzogenem Partikularismus führen, wie so manche basisdemokratische Organisation schmerzhaft erfahren mußte. Selbstkoordinierung auf der Gruppenebene kann ebenso in Mobbing-Prozessen wie in einem enthusiastischen Wir-Gefühl münden. Und auch individuelle Autonomie erscheint zwiespältig, wenn sich z.B. selbstverantwortliche Mitarbeiter allein gelassen und überfordert fühlen. So bewerten untere Führungskräfte ihre im Rahmen von Dezentralisierungsmaßnahmen erweiterte Verantwortung durchaus ambivalent: „Sie wird als berufliche Herausforderung und Chance, nicht selten aber auch als Überforderung und Überlastung empfunden“ (Faust et al. 1994, S. 97). Welche Resultate realisiert werden, hängt von den spezifischen Umständen der je konkreten Selbstorganisationsprozesse ab, wie z.B. den Interessenlagen der Beteiligten oder verschiedenen Umwelteinflüssen.

Angesichts der stereotypen Rhetorik der Selbstorganisation in Managementkonzepten verdient der wiederholt von seiten der Industriesoziologie geäußerte Ideologieverdacht erneute Aufmerksamkeit. Diese Rhetorik belebt nämlich ein allzu bekanntes Versprechen wieder, die Versöhnung von betrieblichen und individuellen Interessen, von Produktivität und Humanität auf einer neuen Stufe - die Mitarbeiter dürfen sich selbst entfalten zum Wohle des Betriebs - durch Selbständigkeit und Eigenverantwortung entwickeln sie mehr Freude, Interesse, Sinn an der Arbeit, bauen Produktivitätshemmnisse individueller und sozialer Art aus eigener Initiative ab und steigern damit die Unternehmensleistung. Die vorangegangenen Überlegungen bestärken den Verdacht, daß solche Phrasen einer Verschleierung der realen Machtverhältnisse dienen. Sie haben legitimatorische Funktion für eine Welle von Reorganisationsmaßnahmen, deren Ziel ganz konventionell in der Aufrechterhaltung bzw. Ausweitung betrieblicher Herrschaft liegt, deren mögliche Konsequenzen aber auch die initiiierenden Manager und Berater kaum übersehen.

Übersicht 2: Mögliche positive und negative Folgen auf den drei Ebenen der Selbstorganisation

Positive Folgen	Ebene der Selbstorganisation	Negative Folgen
z.B. Partizipation, unternehmerisches Denken	Organisation Selbststrukturierung	z.B. Verzögerung von Entscheidungen, überzogener Partikularismus
z.B. Synergie, Wir-Gefühl, gegenseitige Unterstützung	Gruppe Selbstkoordinierung	z.B. Gruppendruck, Mobbing, Dauerkonflikte
z.B. Eigeninitiative, Selbstbewußtsein, Verantwortung	Individuum Selbstbestimmung	z.B. Isolation, Überforderung, Unzuverlässigkeit

Wir werden in den beiden nächsten Abschnitten zwei Thesen zu den möglichen Folgen aktueller Managementkonzepte erörtern:

(1) Auch wenn die aktuellen Managementstrategien neue Freiräume und Selbstbestimmungsmöglichkeiten für Mitarbeiter (auf verschiedenen Ebenen) anbieten, bleiben sie in erster Linie Herrschaftstechniken, mit denen weitere Leistungspotentiale der Arbeitnehmer nutzbar gemacht werden sollen. Die Betroffenen wehren sich - wie gegenüber bisherigen Managementmethoden auch - mit eigenlogischen Strategien, indem sie Vorteile durchaus nutzen, aber auch Widerstand entwickeln und Kompromisse erzwingen, wo sie eigene Interessen bedroht sehen. Wir erleben ein neues Kapitel im Machtspiel zwischen betrieblicher Herrschaft und individuellem Autonomieanspruch - mit neuen Formen der Machtbalance. (Abschnitt 3)

(2) Die Dynamik dieses Prozesses zwischen Management und Belegschaft gewinnt aber als Folge der Auflösung starrer Organisationsstrukturen und der Etablierung flexiblerer Koordinationsmechanismen (Elementen der Selbstorganisation) eine neue Qualität: eine für alle Beteiligten bisher ungekannte Unsicherheit der Folgen des eigenen Handelns. Gegenüber der Eigendynamik von Selbstorganisationsprozessen verlieren bisherige Managementstrategien zur Etablierung von Sicherheit an Wirkung. Nicht die Fähigkeit, Unsicherheit zu überwinden, sondern in und mit Ungewißheit handlungsfähig zu bleiben, wird zur zentralen Anforderung. (Abschnitt 4)

3. Riskante Chancen: Die Ambivalenz der neuen Freiheit aus industriesoziologischer Perspektive

In der industriesoziologischen Forschung wurden schon die Managementkonzepte der 80er Jahre, die auf umfassende Rationalisierung unter Erschließung der Organisationskultur zielten, mit ausdrücklicher Skepsis kommentiert. Deutschmann erkannte einen „kulturellen Imperialismus des Managements“ (1989, S. 376) durch die „Rück-

verlagerung von Macht auf die Ebene betrieblicher Sozialisation und Sozialintegration” (S. 392), etwa durch Maßnahmen der Personalauswahl, der innerbetrieblichen Weiterbildung, der Arbeitszeitpolitik oder durch teilautonome Gruppen. Tendenzen einer „Verschmelzung der Organisation mit der individuellen Persönlichkeit der Organisationsmitglieder” (S. 392) zerstören seiner Ansicht nach mit ihrem latenten und anonymen Charakter gerade Möglichkeiten zu reflexiver Selbstbestimmung und führen zu neuer Entfremdung. Statt einer Emanzipation der Arbeitskräfte sei eine neuartige Kontrollstrategie des Managements zu beobachten, das seinen Verfügungsanspruch über die arbeitenden Menschen auszuweiten versuche.

Im Mittelpunkt solcher Kritik steht der Herrschaftsaspekt des betrieblichen Arbeitsverhältnisses, der Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit, dessen Kern das sog. Transformationsproblem bildet. Betrieb und Arbeitnehmer verbinden mit dem im Arbeitsvertrag geregelten (Ver-)Kauf von Arbeitskraft (gemessen in Arbeitszeit) grundsätzlich unterschiedliche Interessen: Während dem Arbeitnehmer im Interesse einer langfristigen Leistungsfähigkeit an einer Dosierung der Verausgabung seiner Arbeitskraft gelegen ist, sucht der Betrieb tendenziell, das volle Leistungsvermögen zu nutzen. Betriebliche Kontrollstrategien dienen der möglichst umfassenden Transformation von (gekaufter) Arbeitskraft in (verausgabte) Arbeitsleistung. Taylorismus und Bürokratie stellen Strategien der formalisierten und direkten Kontrolle dar, die zunehmend als ineffizient erachtet werden, weil sie offenbar nur Teilbereiche des vollen Leistungspotentials erschließen. Neue Managementkonzepte sollen zusätzliche ‘human resources’ nutzbar machen: „Die Ausschöpfung der Produktivkraft Arbeit bezieht sich auf ihre Leistungsreserven, ihr Erfahrungswissen, ihre Kreativität und Motivation. Um die Flexibilitätspotentiale der neuen Technik optimal auszunutzen, bedarf es flexibler, qualifizierter und engagierter Arbeitskräfte” (Müller-Jentsch/Stahlmann 1988, S. 23).

Im Rahmen von Selbstorganisationsstrategien sollen nun die Arbeitskräfte in Form von „Selbst-Rationalisierung” (Moldaschl 1994, S. 149) selbst die Verantwortung für die Mobilisierung ihrer (letzten?) Leistungsreserven übernehmen - im Gegenzug für Freiräume in der Arbeitsausführung. Die Herrschaftsdimension auch dieser Strategie tritt (siehe Abschnitt 2) in den ‘fremdorganisierenden’ Begleitumständen ihrer betrieblichen Realisierung deutlich zutage. Die Verschärfung der Machtfrage erfahren die Beschäftigten in ihren Nebenfolgen, insbesondere dem (in aller Regel massiven) Stellenabbau. Die Personalreduzierung führt nicht nur häufig zu einer unmittelbaren Erhöhung der Arbeitsbelastung für die verbliebenen Mitarbeiter,⁷ sondern ist auch mit existentieller Verunsicherung und Angst um die eigene berufliche Zukunft verbunden. In demselben Prozeß, in welchem die Rhetorik der Selbstorganisation die Interessenidentität von Betrieb und Mitarbeiter postuliert, wird den Beschäftigten ihre faktische Abhängigkeit drastisch vor Augen geführt. Angesichts der üblichen Verknüpfung von Reorganisation und Stellenabbau stellt sich die Frage, ob der durch aktuelle Managementkonzepte angestrebte Motivationsschub mehr zeitigt, als eine durch Leistungsdruck und Existenz-

⁷ Zum „Unterbesetzungssyndrom” und der damit verbundenen Leistungsverdichtung siehe Moldaschl 1994, S. 128ff.

angst erzwungene Geschäftigkeit. So heißt es in einer Zusammenfassung der Ergebnisse einer repräsentativen Meinungsumfrage unter bundesdeutschen Erwerbstätigen durch FORSA im März 1995: „Unternehmensmitarbeiter spüren heute mehr Leistungsdruck, leisten mehr Überstunden, haben geringere Aufstiegschancen und sind weniger motiviert als noch vor drei Jahren“ (Management & Seminar 1/1996, S. 11).

In der Folge, so die These, entwickelt sich, wie bei bisherigen Managementstrategien auch, im Rahmen aktueller Reorganisationen ein Wechselspiel von betrieblicher Maßnahme und individueller (Um- und Aus-) Gestaltung: „Aufgrund der widersprüchlichen Interessenlagen der beteiligten Akteure sind immer nur temporäre, von den relativen Kräfteverhältnissen beeinflusste, auf Kompromissen beruhende Interessenarrangements zu erwarten, die bei gravierenden Veränderungen der Kontextbedingungen und der Machtrelationen wieder in Frage gestellt werden. Zum anderen gelingt es der ‘lebendigen Arbeit’ immer wieder, etablierte Kontrollsysteme des Managements zu unterlaufen bzw. sie schon bei ihrer Einführung nach ihren Interessen zu modifizieren. Langfristig werden managerielle Kontrollsysteme kontraproduktiv; sie verbrauchen sich, müssen durch neue ersetzt werden“ (Müller-Jentsch/Stahlmann 1988, S. 25).

Die Mitarbeiter haben vielfältige Möglichkeiten, sich gegen überzogen erscheinende Ansprüche zur Wehr zu setzen, auch wenn dies angesichts beruflich-existentieller Unsicherheiten selten zu offenem Widerstand führt. In der industriesoziologischen Literatur sind zahlreiche Beispiele offenen und verdeckten Widerstands beschrieben (z.B. bei Edwards 1981 oder Hoffmann 1981). Abwarten, verzögern, ins Leere laufen lassen, querschießen, blockieren - selbst solche eher passiven Strategien können aktuelle Managementkonzepte, die auf das aktive Engagement aller Beteiligten setzen, scheitern lassen. Das gesamte Spektrum mikropolitischer Taktiken kann von seiten der Belegschaft im Umgang mit Reorganisationsmaßnahmen zum Einsatz kommen: Beziehungen aktivieren, Koalitionen bilden, Konflikte provozieren, Abhängigkeiten schaffen, Informationen selektieren usw. (vgl. Neuberger 1995, S. 124 ff.). Machtkämpfe, als der deutlichste Ausdruck für die mikropolitische Neuaushandlung von Interessenkompromissen, ziehen sich wie ein roter Faden durch die Berichte über Reorganisationsmaßnahmen (Kühl 1994, S. 89 ff.).

Die Eigenwilligkeit der Beschäftigten in der Auseinandersetzung mit verordneten teamförmigen Kooperationsstrukturen läßt sich am Beispiel der französischen Experimente mit Mitsprachegruppen, Qualitätszirkeln und Projektgruppen veranschaulichen (Heidenreich 1994). Diese sind weitgehend gescheitert, weil sie die traditionelle Machtbasis der Arbeitnehmer, nämlich die informellen Beziehungen und das individuelle Erfahrungswissen als Ressource gegenüber einer stark formalisierten und hierarchisierten Führungsstruktur, schwächten: „Aufgrund dieser Hierarchisierung ist für die untergeordneten Beschäftigtengruppen eine ‘Offizialisierung’ ihres Erfahrungswissens, ihrer Verbesserungsvorschläge und ihres Engagements weniger attraktiv als die inoffizielle Nutzung dieses Wissens als Machtressource - im Schutze formaler Organisationsstrukturen, auf deren Unangemessenheit im Zweifel immer verwiesen werden kann. Auf die erfahrungsgesättigte Skepsis gegenüber Beteiligungs- und Mitwirkungsangeboten ‘von oben’ reagiert das Management mit neuen formalen Regeln und setzt damit den ‘Teu-

felskreis' von Formalisierungs- und Informalisierungstendenzen fort, der eigentlich aufgebrochen werden sollte" (Heidenreich 1994, S. 76).

Das Wechselspiel zwischen betrieblicher Reorganisationsstrategie und individueller 'eigenlogischer' Auseinandersetzung damit wird verkompliziert durch die unterschiedlichen Interessenlagen der Arbeitnehmer. Betriebliche Reorganisation verändert die Handlungschancen der einzelnen, läßt (vermeintliche oder tatsächliche) Gewinner und Verlierer erkennbar werden und erfordert neue Machtbalancen auch zwischen den gleichrangigen Kollegen. Die kollektive Organisation von Arbeitnehmerinteressen stößt auf entsprechende Schwierigkeiten. Am Beispiel der Teamarbeit läßt sich die Ambivalenz veränderter Handlungschancen erläutern (vgl. Moldaschl 1994):

(1) Bisher Geregeltertes wird ungewiß, vertraute Abläufe werden in Frage gestellt, soziale Beziehungen müssen neu definiert werden. Die Mitarbeiter sind direkter aufeinander verwiesen (Gruppendruck) und müssen sich gemeinsam neuen Anforderungen stellen. Aufgabenumverteilungen in der Gruppe können zu Rivalitäten führen. Die Gruppendynamik kann sich positiv oder negativ entwickeln mit entsprechend gravierenden Folgen nicht nur für die Arbeitsleistung, sondern auch für das persönliche Wohlbefinden. Zusätzliche Unsicherheitspotentiale entstehen aus neuartigen Entscheidungssituationen, z.B. bei der Mit-Formulierung von Zielen: Wie hoch soll die eigene Meßlatte gelegt werden?

(2) Bisherige Freiräume und Schutzmechanismen verlieren ihre Funktion bzw. verändern ihren Charakter, wenn sie im Rahmen der 'Selbst-Rationalisierung' zum Nutzen des Betriebs umgeformt werden: Beispielsweise werden die persönlichen Beziehungen zwischen Kollegen in der Umstellung auf Gruppenarbeit auf eine Probe gestellt (vgl. die französischen Team-Experimente), die ihre Vertrauensgrundlage untergraben kann. Der individuelle Arbeitsrhythmus ist enger mit der Gruppe abzustimmen. Die eigene Arbeitsleistung (Fehlzeiten, Pausen, aber auch Leistungsspitzen) bekommt höhere Bedeutung für die Kollegen.

(3) Neue und zusätzliche Vorteile und Chancen können entstehen und für individuelle Ziele genutzt werden: Eine positive Gruppendynamik baut Motivation auf; gemeinsame Erfolgserlebnisse geben der Arbeit neuen Sinn. Arbeitsprozesse können den persönlichen Bedürfnissen angepaßt, neue Freiräume im Schutz der Gruppe aufgebaut werden. Offenbar sind es gerade jüngere und besser qualifizierte Arbeitskräfte, welche die neuen Herausforderungen als Chance zu nutzen versuchen (Faust et al. 1994). Sozialkompetenz erweist sich dafür als Schlüsselqualifikation.

Machtungleichgewichte und Machtkämpfe im Betrieb, so lassen sich die bisherigen Ausführungen zusammenfassen, sind mit dem Prinzip Selbstorganisation nicht aus der Welt geschafft, sondern sie werden im Gegenteil in besonderem Maße relevant.⁸

⁸ Erfahrungen mit der Etablierung neuer Machtbalancen lassen sich in einem Bereich finden, der bisher von der Managementforschung sträflich vernachlässigt wurde, nämlich bei alternativen Betrieben mit ihren konsequenten Selbstverwaltungs- und Selbstbestimmungsansprüchen. So zeigen zum Beispiel Analysen der Entscheidungsprozesse in einem alternativen Taxi-Unternehmen (mit ca. 130 Mitarbeitern) eine spezifische Machtkonstellation

Nicht nur weil bisherige Machtkonstellationen in Frage gestellt und neue Machtbalancen gefunden werden müssen, wie das für Übergangsphasen generell gilt. Das Prinzip Selbstorganisation erschwert per se die Etablierung stabiler Herrschaftsstrukturen. Es verflüssigt quasi die Machtbeziehungen, hält sie in permanenter Bewegung und erfordert ständig neue Aushandlungsprozesse und Arrangements: „... es bleibt alles in allem bei einer unsicheren Gratwanderung für alle beteiligten Interessensgruppen im betriebspolitischen Kräftefeld“ (Iding 1991, S. 145). In dieser Perspektive erscheint die selbstbewußte (individuelle und kollektive) Vertretung der Interessen der Beschäftigten gegenüber dem Management als notwendige Voraussetzung für die dauerhafte Etablierung von Selbstorganisationsprozessen. Betriebliche Selbstorganisationskonzepte erfordern eine Konfliktkultur der Streitbarkeit und der offenen Interessenauseinandersetzung.⁹

Es gibt auch in der Industriesoziologie Stimmen, die zurecht auf die Chancen neuer Arbeitsstrukturen hinweisen: „Im Unternehmenskulturkonzept wird einer Praxis der Boden bereitet, die den Managern erlaubt, etliches von dem einzuholen, was Kritiker in Form von alternativen Sozialmodellen beim Management einklag(t)en“ (Bardmann 1994, S. 363). Bei aller Skepsis müsse anerkannt werden, daß es letztlich weder für die Unternehmen noch für die Arbeitnehmerschaft Alternativen zu grundlegenden Neustrukturierungen gebe. Statt vorschneller Begeisterung oder Ablehnung wird eher zu Neugier und fundierter Analyse geraten: „Was wir brauchen sind nicht neue Patentrezepte, sondern ein tiefgehendes Verständnis, wie Unternehmen jenseits von Bürokratie und Hierarchie funktionieren“ (Kühl 1994, S. 118). Zu diesem Zweck wird im folgenden den Veränderungen der Steuerungsaufgabe des Managements nachgegangen.

4. Unsicherheit - der neue Faktor im alten Management-Spiel

Auch wo Selbstorganisationsprozesse erfolgreich implementiert werden, wird sich eines - so die zweite These - nicht mehr einstellen: Die alte Sicherheit als beruhigende Gewißheit, die richtige Lösung - den 'one-best-way' - gefunden zu haben, oder zumindest auf dem Weg dorthin zu sein. „Es gibt keine einfachen Lösungen mehr!“ (Bardmann 1994, S. 363; vgl. auch Ortman 1995, S. 9 ff.). Die neuen Lösungen bleiben unsicher, umstritten, widersprüchlich, risikobehaftet, voller Zündstoff. „Unsicherheit und

(Hardwig/Jäger 1991): Die Entscheidungsfindung erfolgt im wesentlichen in einer Kerngruppe festangestellter und länger dem Betrieb angehörender Mitglieder (also auf der Ebene der Selbstkoordinierung in einem sehr persönlichen Interaktionsklima) auf Kosten einflußschwacher Formalorgane der Selbstverwaltung (Ebene der Selbststrukturierung). Dies wird solange nicht als Problem empfunden als die starke Machtposition des Fahrpersonals, welches dem Bedürfnis nach einer Arbeit ohne Anweisung und Kontrolle folgt, unangetastet bleibt (Ebene der Selbstbestimmung). Zum Vergleich der Selbstorganisationsprozesse in einem selbstverwalteten Betrieb und einer herkömmlichen Versicherungsgesellschaft siehe Iding 1991.

⁹ Faust et al. (1994, S. 151 ff.) betonen die Bedeutung „kooperativer Konfliktverarbeitung“ und der „Herausbildung neuer betrieblicher Koalitionen“ für den Erfolg von Reorganisationsprojekten.

Verunsicherung - in den flexibilitätsorientierten Unternehmen ein allgegenwärtiges Phänomen - sind auch für den Macher, Betrachter und Berater postbürokratischer Organisationen angesagt" (Kühl 1994, S. 151). Kühl benennt drei zentrale Probleme als Dilemmata (S. 80 ff.), in welche Unternehmen geraten, die neue Managementkonzepte umzusetzen versuchen:

- Das Flexibilitäts-Dilemma: Unternehmenseinheiten, die mehr Selbständigkeit erhalten, müssen ihre Position im und zum Unternehmen neu bestimmen; vielfältige Grenzziehungen - zu Kunden, zu anderen Unternehmenseinheiten, zur Unternehmensführung - sind nötig. Unternehmen stehen am Rande der Selbstaflösung.
- Das Politisierungs-Dilemma: Als Ergebnis der Ent-Formalisierung von Machtbeziehungen (flache Hierarchien, Auflösung von Abteilungsgrenzen, sich überschneidende Kompetenzen im Projektmanagement usw.) gewinnen Macht-Spiele und Macht-Kämpfe an Bedeutung (siehe Abschnitt 3). Je weniger Machtpositionen formal festgelegt sind, umso mehr müssen sie informell ausgehandelt werden.
- Das Komplexitäts-Dilemma: Vereinfachungen der Strukturen führen zu komplexeren, unübersichtlicheren Prozessen. „Komplexitätsbearbeitung wird auf die Mitarbeiter abgewälzt, deren Tätigkeiten sich verdichten und in Überlastungssituationen auch verlängern können" (S. 111). Probleme werden „personalisiert": Persönliches Scheitern verdeckt strukturelle Schwächen.

Als Indiz für die wachsende Unsicherheit auch höchster Managementebenen angesichts dieser neuartigen Herausforderungen kann die anhaltende Nachfrage nach Unternehmensberatern und Managementkonzepten gelten. Insbesondere unpopuläre Maßnahmen lassen sich mit Hilfe externer Berater mit geringerem Risiko durchführen - die Unternehmensleitung kann erste Ergebnisse abwarten und sich bei Bedarf distanzieren. Schnellebigkeit und Kurzatmigkeit der jeweils neuesten Managementkonzepte sind nicht nur auf die Marketing-Strategien der Unternehmensberater (vgl. Deutschmann 1993, S. 74 ff.) zurückzuführen, sondern auch auf den übermäßigen Verschleiß an Ideen in den Unternehmen - für gründliche Analysen und organische Entwicklungsprozesse bleibt kaum Zeit. Zu denken geben sollte schließlich die übersteigerte Rhetorik der Managementkonzepte - z.B. die Rede von 'Unternehmensrevolutionen', 'Quantensprüngen' oder 'Helden des Chaos' - und ihre Resonanz bei Managern, die aus solchen verbalen Kraftakten offenbar den Mut zu grundlegenden Entscheidungen schöpfen.

Diese neuartige Verunsicherung ist mehr als eine bloße Begleiterscheinung von Reorganisationsmaßnahmen und wird nicht nur auf eine Übergangsphase beschränkt bleiben. Es handelt sich um eine grundlegende Veränderung, die im Zusammenhang zu sehen ist mit der von Bonß diagnostizierten 'Rückkehr der Ungewißheit in die Gesellschaft' (1993, S. 20). Auf allen Ebenen des Managements - auch bei den selbstüberzeugten Machern der 'big deals' - scheint die Unsicherheit eine neue Qualität - über die Ungewißheiten des täglichen Geschäfts hinaus - zu erlangen: Sie charakterisiert nicht mehr nur die zu managenden Prozesse (zwischen Produktion und Markt), sondern er-

faßt zunehmend den Prozeß des Managementhandelns selbst.¹⁰ Aktuelle Managementkonzepte, so die Vermutung (vgl. Deutschmann 1989), lösen auch im Management reflexive Modernisierungsprozesse aus, wie sie Beck beschreibt als „Selbstkonfrontation mit risikogesellschaftlichen Folgen, die im System der Industriegesellschaft, und zwar mittels der dort institutionalisierten Maßstäbe, nicht (angemessen) be- und verarbeitet werden können“ (Beck 1993, S. 37).

Die Rezepte für einen zukunftssträchtigen Management-Stil jenseits der ‘institutionalisierten Maßstäbe’ sind wohlfeil. Management-Berater begegnen der wachsenden Unsicherheit mit vielfältigen, zum Teil durchaus plausiblen Handlungsanweisungen. Diese Vorschläge lassen sich unter drei handlungsleitenden Prinzipien für den Umgang mit Selbstorganisationsprozessen in verschiedenen Kooperationsformen zusammenfassen: Kontextsteuerung, Improvisation und Erfahrung.

(1) Maßnahmen zur Kontextsteuerung versuchen der Komplexität von Selbstorganisationsprozessen gerecht zu werden, indem sie weniger direkt auf den Arbeitsprozeß, sondern eher indirekt auf dessen Rahmenbedingungen (Kontext) einzuwirken versuchen. Eine typische Möglichkeiten der Beeinflussung der Eigendynamik von Arbeitsgruppen ist die Steuerung über Zielsetzungen, welche den Mitarbeitern Transparenz und Sinn ihrer Aufgaben vermitteln sollen (gerne wird in diesem Zusammenhang von ‘Visionen’ gesprochen).¹¹ Die Rolle des Managers läßt sich in diesem Sinne als Coach (Förderer und Vertrauensperson seiner Mitarbeiter) und Moderator (von Teamprozessen) bestimmen (vgl. Faust et al. 1994, S. 89 ff.). Er unterstützt selbstorganisierte Prozesse durch Informationen und andere Ressourcen und steht für sie gegenüber äußeren Instanzen (z.B. der Unternehmensleitung) ein.

(2) Management als ‘Kunst der Improvisation’ erfordert tentatives Handeln und Entscheiden, nämlich im Bewußtsein der Unzulänglichkeit allen Tuns situativ flexibel zu reagieren und bei Bedarf rasch und konsequent Kursänderungen vorzunehmen. Es setzt die permanente Bereitschaft zum Handeln, zur Beobachtung der Handlungsergebnisse und zur Korrektur der Handlung voraus. In den umgangssprachlichen Bedeutungen der Verben ‘managen’ und ‘improvisieren’ finden sich entsprechende Anklänge: managen = leiten, zustande bringen, geschickt bewerkstelligen, organisieren; improvisieren = etwas ohne Vorbereitung, aus dem Stegreif tun, mit einfachen Mitteln herstellen, verfertigen. Managementaufgaben verlangten jenseits der Rationalitäts-Fassaden der offiziellen Managementlehren wohl immer schon Improvisation. Unter den Bedin-

¹⁰ Ganz zu schweigen von der Verunsicherung der beruflichen Perspektiven von Führungskräften, welche der Stellenabbau im unteren und mittleren Management bei der Umsetzung flacher Hierarchien ausgelöst hat (siehe Faust et al. 1994, S. 85 ff.).

¹¹ Zur Ambivalenz der Zielsetzung als Mittel der Steuerung selbstorganisierter Prozesse vgl. den in Abschnitt 2 ausgeführten Widerspruch einer ‘Selbstorganisation mit beschränkter Geltung’.

gungen von Selbstorganisation und Unsicherheit könnte daraus ein neues Handlungsverständnis erwachsen.¹²

(3) Kontextsteuerung und Improvisation erfordern eine Ausweitung der Orientierungsmaßstäbe im Managementdenken und -handeln auf das ganze Feld menschlicher Erfahrung.¹³ Die Nutzung nicht-rationaler Erkenntnisquellen, wie Gefühl, Intuition und Erfahrung, ist als Reaktion auf die Defizite zweckrationaler, bürokratischer Vereinheitlichung (und Vereinseitigung) erforderlich. Sie wird - als Mittel der Inspiration, aber auch der Entscheidung und der Kontrolle - ohnehin gerne von Managern in Anspruch genommen, die für sich die (scheinbare) instinktive Sicherheit des erfolgreichen Charismatikers proklamieren. Auch wenn Erfahrung und Intuition keineswegs unfehlbar sind, so eröffnen sie doch einen unmittelbaren und ganzheitlichen Zugang zu komplexen Prozessen.

Zu einem guten Teil ist also das, was unter den Bedingungen der Selbstorganisation vom Management verlangt wird, von Managern immer schon auch (freilich meist klammheimlich) getan worden, was zuweilen zur Stilisierung von Management als Kunst geführt hat (z.B. dePree 1989). Die 'neuen' Grundsätze der Kontextsteuerung, Improvisation und Erfahrung erfordern deshalb keine völlige Umwertung aller Orientierungsmaßstäbe, wohl aber eine Neubewertung bisher impliziten Wissens und Könnens und die Kultivierung entsprechender Denk- und Handlungsmuster. Die aktuellen Herausforderungen gehen jedoch über diese Anerkennung informellen Management-Wissens und die Rehabilitierung intuitiver, improvisierender Managementpraxis deutlich hinaus.

Entscheidend für die Bewältigung von Unsicherheit dürfte die Fähigkeit sein, Ungewißheit als existentielle Erfahrung zuzulassen und reflektiert damit umzugehen - sie nicht zu verdrängen, sondern offen zu kommunizieren, nicht als etwas zu Überwindendes, sondern als etwas zu Lebendes. „Management ist die Fähigkeit, mit Ungewißheit auf eine Art und Weise umzugehen, die diese bearbeitbar macht, ohne das Ergebnis mit Gewißheit zu verwechseln,“ stellt Baecker (1994, S. 9) pointiert fest und spricht von 'postheroischem Management'. Selbstorganisation erfordert eine Führung, die Gefühle der Verunsicherung aushält und Neugier daraus entwickelt. Die Bewältigung von Ungewißheit ist wesentlich ein kommunikativer Prozeß, in welchem das Gespräch über Verunsicherungen Offenheit und Vertrauen erfordert (und fördert). Zugleich wird angesichts verschärfter Interessenaueinandersetzungen (siehe Abschnitt 3) ein klares Bewußtsein für Machtprozesse und -strategien verlangt. Der selbstbewußte Zweifel (nicht der zernagende) und ein reflektierter Skeptizismus (kein zynischer) könnten sich als Grundhaltungen für eine solche Form von Management eignen.

¹² Vgl. auch den Begriff der Organisationsautorität, den Sofsky und Paris (1994) aus dem situativen Führungsbedarf ableiten: „Der Vorgesetzte muß gleichsam die 'Lücken' schließen, die die organisatorische Steuerung offenläßt, er muß das organisieren, was noch nicht vororganisiert ist oder gar nicht vororganisiert werden kann“ (S. 68).

¹³ Vgl. zum Begriff der Erfahrung im industriellen Arbeitsprozeß Böhle/Rose 1992.

Postheroisches Management in diesem Sinne ist keineswegs eine widerspruchsfreie Angelegenheit. Es erfordert das selbstkritische Eingeständnis von eigenen Schwächen ebenso wie den zielstrebigen Einsatz von Machtressourcen, Zuversicht ebenso wie Zweifel. Vielleicht macht gerade diese Ambivalenz die Eigenart des Managements von Selbstorganisation aus. Sie könnte sich als besonders hohe Hürde für Manager erweisen, die sich üblicherweise als personifizierte Garanten von Sicherheit und Gewandtheit in Szene setzen.¹⁴ Daß Entscheidungen tentativ sind und oft gefühlsmäßig getroffen werden, wird so manche Führungskraft, zumindest im vertraulichen Gespräch, bestätigen. Doch ihr Habitus, ihr innerlich verfestigtes und nach außen zur Schau getragenes Selbstverständnis, ihre Maske und ihr Mythos - und damit eine Quelle ihrer Macht - sind Bestimmtheit, Entschiedenheit und Standhaftigkeit. Jedes Abbröckeln dieser Fassade kann das Managertum in seinen Grundfesten erschüttern.

Befragungen von Managern belegen immer wieder die demonstrativ präsentierte Selbstsicherheit dieser Berufsgruppe. In der Untersuchung von Eberwein und Tholen charakterisieren zwei Drittel der befragten Manager der beiden oberen Führungsebenen Entscheidungssituationen als „von einer (relativen) Sicherheit bei der Bewältigung der Informationsvielfalt gekennzeichnet“ (1990, S. 184). Die grundsätzlich zugestandene Unsicherheit wird „von den meisten Unternehmensleitern als beherrschbar bezeichnet“ (ebd.). Ute und Erwin Scheuch zeichnen auf der Grundlage ihrer Befragung von Leitern der größten deutschen Unternehmen das Bild einer angepassten Elite: „Diese Führungsschicht ist seltsam glatt, durchschnittlich, wenig farbig-eigenwillig, ohne deutlichen Ausdruck einer selbstgewonnenen Identität“ (1995, S. 109). Doch die Unternehmensleiter selbst stellen sich Bestnoten für ihre Führungsqualitäten aus und fühlen sich den Führungskräften anderer gesellschaftlicher Bereiche deutlich überlegen (1995, S. 32ff.). Ein paar Hierarchieebenen tiefer konstatieren Baethge, Denkinger und Kadritzke bei Managern und industriellen Experten durchaus eine „wachsende und bei den vorherrschenden betrieblichen Organisationsformen auch wachsend unproduktive Verunsicherung der betrieblichen Experten“ (1995, S. 28). Unter anderem seien es „veraltete Einbindungspotential fesseln“ (1995, S. 21). Alles in allem ist das Bild der deutschen Manager im Spiegel der Empirie nicht allzu vertrauenerweckend, was die Zukunft einer produktiven Verarbeitung von Unsicherheit betrifft.

5. Selbstorganisation und reflexive Modernisierung - zur gesellschaftlichen Einbindung betrieblicher Strategien

Die vom Management verordnete Selbstorganisation scheint also, zusammenfassend betrachtet, ihre Tücken zu haben. Sie weist in sich zahlreiche Widersprüche auf und kann für die Beteiligten negative ebenso wie positive Folgen zeitigen (Abschnitt 2). Vor allem aber bleibt Selbstorganisation als Organisationsstrategie eingebunden in den Interessengegensatz von betrieblicher Kontrolle und individuellem Autonomieanspruch der Arbeitskräfte. Sie schafft neue Machtungleichgewichte und führt - entgegen einer

¹⁴ Zur Selbststilisierung des Managements siehe Neuberger 1994.

verbreiteten harmonisierenden Rhetorik - zu anhaltend kontroversen Aushandlungsprozessen (Abschnitt 3). Das Management, das bisher in der (größtenteils symbolischen) Vermittlung von Sicherheit eine wesentliche Legitimationsquelle besaß, wird vor ungewohnte Anforderungen gestellt: Selbstorganisation erfordert ein Steuerungshandeln, welches Unsicherheit zuläßt und reflektiert damit umgeht - eine Art 'postheroischen Managements', welches den selbstbewußten Zweifel und den reflektierten Skeptizismus kultiviert (Abschnitt 4).

Wenn die Machtauseinandersetzungen in den Betrieben anhalten und die Führungskräfte von der neuen Unsicherheit tendenziell überfordert sind, welche Zukunftsprognosen können dann für Selbstorganisations-Konzepte und die Dynamik des betrieblichen Strukturwandels gestellt werden? Vermutlich werden sich verschiedenste Organisationsstrukturen mit diversen Elementen von Selbstorganisation parallel entwickeln und nebeneinander Bestand haben. Welche konkreten Formen sich im Einzelfall jeweils realisieren werden, wird von den zunehmend betriebsspezifischen Auseinandersetzungen zwischen Management, Mitarbeitern und Gewerkschaften abhängen. Das Spektrum dürfte sich eher ausweiten: von Unternehmen (oder Unternehmensbereichen), denen es gelingt, mittels Selbstorganisation eine neue produktive Dynamik zu entwickeln, bis zu Betrieben, in denen sich alle Beteiligten in Machtkonflikten blockieren und frustriert zu den alten Strukturen zurückkehren. Innerhalb dieses Spektrums wird sich die Vielfalt an Strukturformen vermutlich deutlich erhöhen und eine neue Unübersichtlichkeit der Unternehmensorganisation bewirken: „Es gilt weniger und weniger, daß man alle Unternehmen kennt, wenn man einige kennt“ (Baecker 1994, S. 70). In einzelnen Betrieben wird die Strategie verfolgt, sich durch eine bewußte „Pluralität der Lösungen“ verschiedene Optionen für die Zukunft offen zu halten (Moldaschl/Schmierl 1994, S. 72).

Aussagen über die je konkreten Formen, in denen sich Selbstorganisation langfristig etablieren wird, müssen zum jetzigen Zeitpunkt spekulativ bleiben (vgl. aber die Beispiele in Kühl 1994). Zu sehr stecken die Ansätze zur Realisierung noch in den Anfängen und zu groß sind die - inzwischen von vielen Firmen auch offen eingestandenen - Probleme bei der Umsetzung der Konzepte (vgl. Moldaschl/Schmierl 1994; Faust et al. 1994). Allerdings erscheint der betriebliche Veränderungsdruck momentan als so stark und dauerhaft, daß der Prozeß des Umdenkens kaum mehr reversibel sein dürfte. Wer immer heute in betrieblichen Kontexten agiert - ob als Manager, Mitarbeiter oder Gewerkschafter -, muß damit rechnen, in Reorganisationsprozesse mit Selbstorganisationsansprüchen einbezogen zu werden, sich in den daraus resultierenden Machtprozessen zu positionieren und mit wachsender Unsicherheit und Unberechenbarkeit umgehen zu lernen. Damit wächst generell die Anforderung an die Gestaltungsfähigkeit sozialer Prozesse - unabhängig davon, ob sie nun eher als Zwang oder als Chance erlebt wird. Doch das gilt nicht nur für Wirtschaftsunternehmen.

Angemessen zu verstehen sind die aktuellen Veränderungen im Selbstverständnis des Managements letztlich nur vor dem Hintergrund gesamtgesellschaftlicher Umbrüche, deren Zeitzeugen wir sind. Ansprüche an Selbstorganisation und ihre betriebliche Umsetzung sind nicht zu erklären ohne Rekurs auf die vielfältigen Aspekte des gesell-

schaftlichen Wandels, wie z.B. Wertewandel, neue Lebensformen oder die Krise der politischen Institutionen. Die Kennzeichnungen als Dienstleistungs- oder Informationsgesellschaft, Erlebnis- oder Risikogesellschaft (um nur einige der wichtigsten zu nennen) verweisen auf die unterschiedlichen Deutungsangebote. Noch sind die Umriss einer neuen Gesellschaftsformation kaum zu erkennen, konzentrieren sich Analysen vor allem auf die Krisenerscheinungen des alten Systems. Die betrieblichen Neuorientierungen und Umbrüche reihen sich ein in eine Kette institutioneller Reformen der modernen Gesellschaft, von den sozialen Bewegungen (als einer ihrer frühesten Formen) bis zur 'autonomen Schule'. Die besondere öffentliche Aufmerksamkeit für die neuen Managementkonzepte verweist auf den zentralen Stellenwert von Arbeit, läßt aber auch eine gewisse Faszination für diese Art der 'Umwälzung von oben', der 'Erneuerung in herrschenden Verhältnissen' erkennen. In diesem Sinne ist die Analyse aktueller Managementkonzepte auch ein Stück Zeitdiagnose.

Den geschilderten Wandel im Managementdenken wollen wir abschließend in Beziehung setzen zu zwei in der soziologischen Forschung besonders hervorgehobenen gesellschaftlichen Entwicklungen: Die politische Dynamik der Risikogesellschaft und die Individualisierung der alltäglichen Lebensführung weisen nicht nur bezeichnende Parallelen zum betrieblichen Wandel auf, sondern sie stehen zu ihm auch in einem Verhältnis wechselseitiger Verstärkung. Die Chancen betrieblicher Selbstorganisationsstrategien werden maßgeblich durch diese beiden Entwicklungen mitbestimmt.

(1) Reflexive Modernisierung der Risikogesellschaft

Den Analysen von Ulrich Beck zufolge, die unter dem Schlagwort von der Risikogesellschaft diskutiert werden, befindet sich die moderne Gesellschaft insgesamt in einer Umbruchsituation. Konfrontiert mit den negativen Folgen seiner eigenen Entwicklung (z.B. den Umweltgefahren) gerät der industrielle Modernisierungsprozeß in eine Krise, für welche die gängigen Institutionen und Konzepte (z.B. die bloße Verwaltung von Umweltproblemen) keine zufriedenstellende Antwort mehr liefern. Aus der „Selbstkonfrontation von Modernisierungsfolgen mit Modernisierungsgrundlagen“ (Beck 1993, S. 36) erwächst die zunehmend bewußte Wahrnehmung von Risiken und die Erfahrung von Unsicherheit. Sie begründen „die Notwendigkeit einer reflexiven Selbst- und Neubestimmung“ (S. 46) - ähnlich wie es oben für den betrieblichen Wandel beschrieben wurde. Korrespondiert also die Selbstreflexion der industriellen Praxis in Form aktueller Managementkonzepte mit einer generellen Neubestimmung von gesellschaftlichen Gestaltungsgrundsätzen?

Einige der Lösungsansätze, die Beck skizziert, erscheinen auch für die Umgestaltung betrieblicher Strukturen bedenkenswert. „Die Hereinnahme der Unsicherheit in unser Denken und Tun kann genau die Verkleinerung der Zwecke, die Langsamkeit, die Revidierbarkeit und Lernfähigkeit, Sorgfalt, Rücksichtnahme, Toleranz, Ironie erringen helfen, die zum Wechsel in eine andere Moderne notwendig sind“ (S. 260). Und: „Wer den Geheimnissen der Produktivität (nicht nur in den Wissenschaften, auch in der Kunst, Musik, Politik, im Alltag) auf die Spur kommen will, muß sich mit der Natur des Zweifels beschäftigen“ (S. 268). Beck ermutigt zu einer neuen Streitkultur, die auch für

Machtauseinandersetzungen im Betrieb gelten könnte: „Der Zweifel erlaubt Streit, erzwingt ihn sogar, aber endogmatisiert die Gegenpositionen und die Mittel, ihn auszutragen“ (S. 264). In seiner Forderung nach einer „Erfindung des Politischen“ läßt sich ein Appell an die Rückgewinnung von Handlungsfähigkeit herauslesen, wie man ihn angesichts der Grenzen von Taylorismus und Bürokratie ähnlich in einer „Erfindung des Managens“ postulieren könnte.

Doch haben solche Entsprechungen auch ihre Grenzen. Die betrieblichen Handlungsbedingungen sind bei aller Komplexität im Vergleich zur Unübersichtlichkeit der Risikogesellschaft überschaubar. Die Möglichkeiten der zentralen Steuerung von Prozessen sind im Unternehmen bei aller Selbstorganisation verhältnismäßig groß. Entsprechend weisen betriebliche Reorganisationsmaßnahmen eine eigene Dynamik und die Managementkonzepte eine spezifische Logik auf. Trotz der Selbstorganisations-Rhetorik bleibt in aktuellen Managementkonzepten eine gewisse Macher-Mentalität und das Vertrauen in die Beherrschbarkeit betrieblicher Prozesse vorherrschend. Während sich in der gesellschaftspolitischen Diskussion (über das gesamte politische Spektrum hinweg) eher Ratlosigkeit breitmacht, ist die aktuelle Managementdiskussion von einem anhaltenden Machbarkeits-Glauben geprägt. Vielleicht müssen Manager und managende Mitarbeiter erst in den Anforderungen ihres persönlichen Alltagslebens von der gesamtgesellschaftlichen Dynamik eingeholt werden, um die neue Dimension von Unsicherheit erkennen zu können.

(2) *Individualisierung der Lebensführung*

Mit der Auflösung und De-Legitimierung von traditionellen Strukturen in der Risikogesellschaft wachsen die Ansprüche an jeden Einzelnen, sein Leben selbst zu gestalten. Immer weniger folgen Alltagsleben und Lebenslauf gesellschaftlich vorgeprägten Mustern (z.B. von Familie oder Beruf), immer mehr können und müssen individuelle Lebenskonzepte entwickelt und Ressourcen gezielt dafür eingesetzt werden. Die Anforderungen an eine planvolle und aktive Lebensführung münden zum guten Teil in einer verstärkten Rationalisierung des Alltags - Selbstmanagement ist dafür ein modisches Etikett. Als Beispiele lassen sich individuelle Zeitökonomie (Zeitplanung), Einsatz von Alltagstechnik, soziale Netzwerkpfege oder bewußter Konsum nennen.

Keupp sieht in der modernen Lebensführung „historisch beispiellose Möglichkeiten der Selbst-Organisation“ (1994, S. 336), weist aber zugleich auf Risiken und die Gefahr der Überforderung hin. Zur Bewältigung der „Ambivalenzen postmoderner Identität“ benötigt ein Individuum seiner Ansicht nach (S. 344 ff.) nicht nur materielle Ressourcen, sondern Fähigkeiten, wie sie auch von Managern zunehmend erwartet werden, wie z.B. eine spezifische Beziehungs- und Verknüpfungskompetenz zum Aufbau sozialer Netzwerke (Teamfähigkeit und Netzwerkbildung heißt das im Unternehmen) oder kommunikative Fertigkeiten im Aushandeln von Regeln, Normen und Zielen und entsprechende Konfliktfähigkeit (vgl. entsprechende Management-Trainings). Gefordert ist Ambiguitätstoleranz als das Vermögen, sich auf Menschen und Situationen offen einzulassen und neue gemeinsame Wirklichkeiten zu konstruieren: „Es geht also um die Überwindung des ‚Eindeutigkeitszwanges‘ und die Ermöglichung von neugier-

ger Exploration von Realitätsschichten, die einer verkürzenden instrumentellen Logik unzugänglich sind" (S. 346).

Im Rahmen der reflexiven Modernisierung scheinen zwei Bewegungen von unterschiedlichen Ausgangspositionen aufeinander zuzulaufen: Einerseits tragen neue Managementkonzepte mit verschiedenen Elementen von Selbstorganisation Komplexität, Unsicherheit und Unberechenbarkeit in die Betriebe. Andererseits sehen sich Individuen immer mehr veranlaßt, ihr alltägliches Leben nach methodischen Grundsätzen zu organisieren - zu managen, wie es in der Umgangssprache heißt. Die Vermutung liegt nahe, daß beide Entwicklungen nicht unabhängig voneinander ablaufen, zumal sie im Arbeitsprozeß unmittelbar miteinander verknüpft sind: Wie an anderer Stelle versucht wurde zu zeigen (vgl. insbes. Voß 1994), werden durch die neuen Formen post-tayloristischer Rationalisierung mit ihrem erweiterten Zugriff auf die Arbeitnehmer analoge alltagsorganisatorische Rationalisierungsbemühungen in der Lebensführung der Betroffenen ausgelöst. Das heißt nichts anderes, als daß die Anforderungen der 'Neuen Produktionskonzepte' von den Arbeitskräften mit 'Neuen Re-Produktionskonzepten' beantwortet werden; auf diese Weise gleichen sich Arbeit (Produktion) und Freizeit (Reproduktion von Arbeitskraft) in ihren Gestaltungsprinzipien immer mehr an.¹⁵

Die geschilderten Verknüpfungen von reflexiver Modernisierung, Rationalisierung der Lebensführung und Neuorientierung des Managements lassen sich pointiert zusammenfassen in der Frage: Werden wir alle Manager¹⁶ - im Betrieb, aber auch im Alltag und in unserem politischen Engagement als Bürger einer Risikogesellschaft? Selbstorganisation - in welchem Bereich auch immer - impliziert nicht nur den Anspruch an Selbst-Reflexion, sondern enthält zugleich die Aufforderung zum Handeln. In dieser Hinsicht läßt sich in der Auseinandersetzung mit herkömmlichen und aktuellen Konzepten des Managements vieles lernen. Nicht als Huldigung an die von Managern gern gepflegte Macher-Mentalität und auch nicht als Stilisierung künftiger 'Helden des Chaos' (wie sie etwa der Management-Vordenker Gerken beschwört), sondern als Ermutigung zu einer zugleich selbstkritischen und selbstbewußten, zweifelnden und doch entschlußfreudigen Tatkraft.

Es bleibt zu fragen, ob der vorherrschende Typus 'Manager' dafür ein geeignetes Leitbild abgibt. Nicht nur die genannten empirischen Befunde (siehe Abschnitt 4) lassen den Glanz der Wirtschafts-Führer verblassen. Daß der Journalist Ogger mit seiner Häme über das deutsche Management („Nieten in Nadelstreifen") einen Bestseller landen konnte, verweist nicht nur auf gravierende Defizite, sondern auch auf eine gehörige Portion Frustration und Schadenfreude bei all denen, die gemanagt werden. Denn nach

¹⁵ Siehe auch Voß 1991 und 1992, Jurczyk/Rerrich 1993 sowie aktuell Projektgruppe Alltägliche Lebensführung 1995.

¹⁶ An anderer Stelle werden wir zeigen, daß dies mit einer Entwicklung verbunden ist, die langfristig in eine strukturell neue Form der Verfassung von Arbeitskraft führt, die wir 'Arbeitskraftunternehmer' nennen (Voß/Pongratz 1996). Diese wird die bisher für unsere Arbeitswelt typische 'Berufsform' der Arbeitskraft (vgl. Beck/Brater/Daheim 1980) nach und nach ablösen.

wie vor sind es Manager, die fremd-organisieren und betriebliche Herrschaftsansprüche - im Rahmen welches Managementkonzepts auch immer - gegenüber der Belegschaft vertreten. Als leitender Angestellter, also als Abhängiger (hier: abhängig Beschäftigter) und Herrschender zugleich, kann der Typus 'Manager' als Inbegriff einer modernen Herrschaftsform gelten, in welcher sich die Untergebenen selbst-beherrschen (vgl. Burnham 1948). Ob Selbstorganisation in der Zwanglosigkeit autonomen Handelns oder im Frondienst selbstverwalteter Fremdansprüche mündet, dürfte wesentlich von unserem Umgang mit diesem Machtmechanismus abhängen. Können wir lernen zu managen, ohne zu diesem Typus 'Manager' zu werden?

Literatur

- Baecker, D. (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin.
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt und New York.
- Bardmann, T.M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt am Main.
- Beck, U. (1993): Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. Frankfurt am Main.
- Beck, U./Brater, M./Daheim, H. (1980): Soziologie der Arbeit und der Berufe. Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse. Reinbek.
- Böhle, F./Rose, H. (1992): Technik und Erfahrung. Arbeit in hochautomatisierten Systemen. Frankfurt und New York.
- Bonß, W. (1993): Ungewißheit als soziologisches Problem. In: Mittelweg 36, S. 15-34.
- Burnham, J. (1948): Das Regime der Manager. Stuttgart (orig. 1941).
- Davidow, W.H./Malone, M.S. (1993): Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent. Frankfurt und New York.
- DePree, M. (1990): Leadership is an Art. New York.
- Deutschmann, Ch. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt 40, S. 374-396.
- Deutschmann, Ch. (1993): Unternehmensberater - eine neue „Reflexionselite“? In: Müller-Jentsch W. (Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mering, S. 57-82.
- Eberwein, W./Tholen, J. (1990): Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik. Frankfurt am Main.
- Edwards, R. (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt und New York (orig. 1979).
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, Ch. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mering.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt und New York (orig. 1984).
- Hammer, M./Champy, J. (1993): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt und New York.
- Hardwig, Th./Jäger, W. (1991): Selbstverwaltung im Betrieb. Fallstudie eines mittelständischen Unternehmens. Wiesbaden.

- Hartmann, H. (1993): Empowerment! Alle Macht den Mitarbeitern In: Management Revue 4, S. 115-132.
- Hayek, F.A. von (1969): Freiburger Studien. Gesammelte Aufsätze. Tübingen.
- Heidenreich, M. (1994): Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung. Eine international vergleichende Perspektive. In: Soziale Welt 45, S. 60-82.
- Hoffmann, R.W. (1981): Arbeitskampf im Arbeitsalltag. Frankfurt und New York.
- Iding, H. (1991): Shifting Management. Chancen und Grenzen dezentraler Selbstorganisation im Unternehmen. Unveröffentlichte Diplomarbeit. München.
- Jantsch, E. (1979): Die Selbstorganisation des Universums. Vom Urknall zum menschlichen Geist. München.
- Jurczyk, K./Rerrich, M.S. (Hg.) (1993): Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. Freiburg im Breisgau.
- Keupp, H. (1994): Ambivalenzen postmoderner Identität. In: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt am Main, S. 336-350.
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46, S. 199-228.
- Kleinschmidt, M./Pekruhl, U. (1994): Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben. In: Arbeit 3, S. 150-172.
- Kühl, St. (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie. Frankfurt und New York.
- Moldaschl, M. (1994): „Die werden zur Hyäne“ - Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. (Hg.): a.a.O., S. 105-150.
- Moldaschl, M./Schmierl, K. (1994): Fertigungsinseln und Gruppenarbeit - Durchsetzung neuer Arbeitsformen bei rechnerintegrierter Produktion. In: Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. (Hg.): a.a.O., S. 51-103.
- Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. (Hg.) (1994): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt und New York.
- Müller-Jentsch, W./Stahlmann, M. (1988): Management und Arbeitspolitik im Prozeß fortschreitender Industrialisierung. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 13, S. 5-31.
- Neuberger, O. (1994): Zur Ästhetisierung des Managements. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 4. Berlin und New York, S. 1-70.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.) (1995): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernität. Opladen.
- Scheuch, E.K./Scheuch, U. (1995): Bürokraten in den Chefetagen. Deutsche Karrieren: Spitzenmanager und Politiker heute. Reinbek bei Hamburg.
- Senge, P.M. (1990): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York.
- Sofsky, W./Paris, R. (1994): Figurationen sozialer Macht. Autorität - Stellvertretung - Koalition. Frankfurt am Main (orig. 1991).
- Voß, G.G. (1991): Lebensführung als Arbeit. Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft. Stuttgart.

- Voß, G.G. (1992): Alltägliche Lebensführung im Umbruch - Eine Herausforderung für die betriebliche Personalführung. In: Katzenbach E. et al. (Hg.): Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (Bd. 37). S. 73-93.
- Voß, G.G. (1994): Das Ende der Teilung von „Arbeit und Leben“? An der Schwelle zu einem neuen gesellschaftlichen Verhältnis von Betriebs- und Lebensführung. In: Beckenbach, N./Treck, W.van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Göttingen, S. 269-294.
- Voß, G.G./Pongratz, H.J. (1996): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer? Thesen zu einem möglichen historischen Übergang von der Berufsform zur Betriebsform der 'Ware Arbeitskraft'. Manuskript, Veröffentlichung in Vorbereitung.
- Watzlawick, P./Weakland, J./Fish, R. (1992): Lösungen zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. 5. Aufl. Bern, Göttingen und Toronto.