

Christiane Maruschke

**Reorganisationen und Mikropolitik:**  
Eine Analyse am Beispiel eines Baukonzerns

Reorganisationen und Mikropolitik:  
Eine Analyse am Beispiel eines Baukonzerns

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie  
dem Fachbereich Gesellschaftswissenschaften  
und Philosophie  
der Philipps-Universität Marburg

eingereicht von Christiane Maruschke im November 2005  
(zur Veröffentlichung überarbeitete Fassung)

1. Gutachter: Prof. Dr. Maria Funder
2. Gutachter: Prof. Dr. Dieter Boris

---

Inhaltsverzeichnis	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
<b>I. Einführung in die Untersuchung</b>	<b>1</b>
1. Einleitung und Problemhintergrund	1
2. Ziel und Aufbau der Untersuchung	3
<b>II. Theoretischer Bezugsrahmen</b>	<b>8</b>
<b>1. Entscheidungstheoretische Ansätze</b>	<b>9</b>
1.1. Grundannahmen und Analyseschwerpunkte	9
1.2. Konzept der begrenzten Rationalität	11
1.3. Koalitionsmodell	12
1.4. Modell der organisierten Anarchie	14
1.5. Konflikt-Modell der Entscheidung	16
1.6. Zwischenfazit	17
<b>2. Mikropolitische Konzepte</b>	<b>19</b>
2.1. Mikropolitik: Eine Begriffsbestimmung	19
2.2. Analyseschwerpunkte mikropolitischer Konzepte	25
2.3. Strategische Organisationsanalyse (Crozier/Friedberg)	26
2.3.1. Strategisches Verhalten	29

---

2.3.2. Macht	32
2.3.3. Spiele und Spielregeln	34
2.4. Kritische Überlegungen	36
2.5. Weiterentwicklung der Strategischen Organisationsanalyse: Auf der Suche nach einer Verknüpfung akteurs- und strukturtheoretischer Konzepte	40
2.5.1. Entscheidungskorridor und Kontingenz	52
2.5.2. Innovation und Routine	55
<b>III. Konsequenzen aus den theoretischen Konzepten</b>	<b>60</b>
<b>1. Mikropolitik und Reorganisation</b>	<b>60</b>
1.1. Ursachen von Reorganisationen	61
1.2. Reorganisation: eine Begriffsbestimmung	61
1.3. Implementierung von Reorganisationsprojekten	62
1.4. Reaktionen auf die Implementierung	63
<b>2. Reorganisationen als mikropolitische Prozess</b>	<b>65</b>
<b>IV. Methodisches Design</b>	<b>78</b>
<b>1. Anlage der Untersuchung</b>	<b>78</b>
1.1. Untersuchungsfeld	80
1.2. Untersuchungsmethoden	81
1.2.1. Die Einzelfallstudie	82
1.2.2. Leitfadeninterviews	82
1.2.3. Teilnehmende Beobachtung	85
1.2.4. Dokumentenanalyse	86
<b>2. Datenauswertung</b>	<b>87</b>

---

<b>V. Die Deutsche Bauwirtschaft</b>	<b>89</b>
<b>1. Die Deutsche Bauwirtschaft – eine Branchenanalyse</b>	<b>89</b>
1.1. Die deutsche Baubranche: Eine Begriffsbestimmung	89
1.2. Stand der Forschung	92
<b>2. Spezifika bauwirtschaftlicher Unternehmenstätigkeit</b>	<b>97</b>
2.1. Standortbindung/Baustellenfertigung	99
2.2. Kundenorientierung	102
2.3. Vielfältigkeit	104
2.4. Abhängigkeit von der öffentlichen Hand	105
<b>3. Entwicklung der Baubranche:     vom Bereitstellungsgewerbe zum Dienstleister</b>	<b>108</b>
3.1. Historische Entwicklung	108
3.2. Wirtschaftliche Entwicklung	110
3.3. Personale Entwicklung	112
3.4. Organisatorische Entwicklung: Unternehmensstrategien	117
<b>VI. Empirischer Teil</b>	<b>122</b>
<b>1. MaB-AG: historische und wirtschaftliche Entwicklung</b>	<b>122</b>
1.1. Erste Phase: Gründungsjahre und Anfangsphase	123
1.2. Zweite Phase: Die MaB-AG und der Zweite Weltkrieg	125
1.3. Dritte Phase: „Bauen“ komplexer Projekte	126
1.4. Vierte Phase: Auf dem Weg zum Systemführer	127

---

<b>2. Reorganisationsprojekte der MaB-AG:</b>	
<b>organisatorische und personale Entwicklung</b>	<b>132</b>
2.1. Ausgangslage	132
2.2. Reorganisationsprojekt MaB-2000	133
2.2.1. Die personalpolitische Seite von MaB-2000	142
2.2.2. Unternehmenskultur MaB-AG	145
2.2.3. Visionen und Leitlinien: Zeitnahe Reaktionen der Beschäftigten	149
2.3. Reorganisationsprojekt MaB-2000+	153
2.4. Reorganisationsprojekte: ‚Organisation 2001‘ bis 2003	157
2.5. Reorganisationsprojekte und Beschäftigtenzahlen (1995-2003)	161
<b>3. Reorganisationen der MaB-AG aus Akteursperspektive</b>	<b>164</b>
3.1. Reorganisation aus der Perspektive des oberen Managements	166
3.1.1. Gründe und Ursachen	166
3.1.2. Implementierung	172
3.1.3. Strukturelle und personelle Auswirkungen und Konsequenzen	178
3.2. Reorganisation aus der Perspektive des mittleren Managements	187
3.2.1. Gründe und Ursachen	187
3.2.2. Implementierung	190
3.2.3. Strukturelle und personelle Auswirkungen und Konsequenzen	196
3.3. Reorganisation aus der Perspektive des unteren Managements	202
3.3.1. Gründe und Ursachen	202
3.3.2. Implementierung	204
3.3.3. Strukturelle und personelle Auswirkungen und Konsequenzen	209
3.4. Komparative Analyse der Managementebenen	214

---

3.4.1.	Gründe und Ursachen	214
3.4.2.	Implementierung	215
3.4.3.	Strukturelle und personelle Auswirkungen und Konsequenzen	223
<b>4.</b>	<b>Spannungsfelder bei Reorganisationen:</b>	
	<b>Auslöser mikropolitischen Handelns</b>	<b>226</b>
4.1.	Individuelle und organisatorische Ziele	228
4.1.1.	Individuelle Ziele	228
4.1.2.	Organisatorische Ziele	232
4.1.3.	Individuelle Ziele, organisatorische Ziele und Mikropolitik	234
4.2.	Machtressourcen und Machtverteilung	240
4.2.1.	Formelle und informelle Machtstruktur	241
4.2.2.	Beziehungsmacht	243
4.2.3.	Expertenmacht	245
4.2.4.	Informationsmacht	249
4.2.5.	Positionsmacht	250
4.2.6.	Spiele und Spieltypen	252
4.2.6.1.	Formelle und informelle Spielregeln bei Reorganisationen	252
4.2.6.2.	„Spieltypen“ bei Reorganisationen	258
4.3.	Netzwerke und systemimmanente Spannungen	265
4.3.1.	Intraorganisationale Netzwerke: Unternehmensbereiche	270
4.3.2.	Intraorganisationale Netzwerke: Unternehmenszentrale und Unternehmensbereiche	275
<b>VII.</b>	<b>Fazit und Schlussfolgerung</b>	<b>279</b>

Anhang	290
Literaturverzeichnis	304



## Abbildungsverzeichnis

ABB. 1: DUALITÄT VON STRUKTUR UND MIKROPOLITISCHE ANALYSE.....	48
ABB. 2: POTENZIELLE ENTSCHEIDUNGSPROZESSE IM ENTSCHEIDUNGSKORRIDOR .....	53
ABB. 3: LOGIKEN DER INNOVATION UND ROUTINE .....	55
ABB. 4: ROUTINE-, INNOVATIONS- UND PROJEKTSPIEL .....	58
ABB. 5: REAKTIONARTEN DER BESCHÄFTIGTEN AUF DIE REORGANISATION.....	63
ABB. 6: VERÄNDERUNG – KOMPETENZWAHRNEHMUNG.....	64
ABB. 7: MIKROPOLITISCHES SPIELFELD .....	69
ABB. 8: BEEINFLUSSUNGSZIELE VON MITARBEITERN BEI REORGANISATIONEN .....	71
ABB. 9: BAUINVESTITIONEN IN DER BRD IM JAHRE 2003 .....	111
ABB. 10: BAUVOLUMEN IN DER BRD IM JAHR 2003.....	111
ABB. 11: BESCHÄFTIGTE IM BAUHAUPTGEWERBE 1993-2005.....	113
ABB. 12: BESCHÄFTIGTE IM BAUHAUPTGEWERBE IN OST- UND WESTDEUTSCHLAND .....	114
ABB. 13: STELLENABBAU NACH BERUFSKLASSEN (VERGLEICH 1995-2004) .....	115
ABB. 14: ERWEITERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE.....	118
ABB. 15: AUFTRAGSEINGANG AUS DEM AUSLAND .....	120
ABB. 16: UMSETZUNGSPHASEN .....	134
ABB. 17: ORGANISATIONSSTRUKTUR VOR MAB-2000:.....	135
ABB. 18: ORGANISATIONSSTRUKTUR NACH MAB-2000:.....	136
ABB. 19: VOM ROHBAUSPEZIALISTEN ZUM SYSTEMFÜHRER.....	137
ABB. 20: KUNDENZUFRIEDENHEIT UND DIENSTLEISTUNGSMENTALITÄT .....	137
ABB. 21: DIE ENTSCHEIDENDE ORGANISATIONSEINHEIT DES PROJEKTTEAMS .....	140
ABB. 22: DAS PROJEKTTEAM.....	141
ABB. 23: KULTUR- UND VERHALTENSÄNDERUNG .....	147
ABB. 24: IDENTIFIKATION MIT DER MAB-AG NACH MITARBEITERGRUPPEN .....	150
ABB. 25: INFORMATIONENSTAND VISIONEN UND LEITLINIEN.....	151
ABB. 26: INFORMATIONENSWEGE (MITARBEITERGRUPPEN IM VERGLEICH) .....	152
ABB. 27: ORGANISATIONSSTRUKTUR VOR MAB-2000+.....	154
ABB. 28: ORGANISATIONSSTRUKTUR NACH MAB-2000+ (ERSTE PHASE) .....	155
ABB. 29: ORGANISATIONSSTRUKTUR NACH MAB-2000+ (ZWEITE PHASE).....	156
ABB. 30: ORGANISATIONSSTRUKTUR ‚ORGANISATION 2001‘ .....	158
ABB. 31: ORGANISATIONSSTRUKTUR 2002.....	159

---

ABB. 32: ORGANISATIONSSTRUKTUR 2003.....	160
ABB. 33: FÜNFJAHRESÜBERSICHT DER BESCHÄFTIGTENZAHLEN (1995-1999) .....	161
ABB. 34: VERGLEICH DER BESCHÄFTIGTENANZAHL IM INLAND/AUSLAND (1995-2000).....	162
ABB. 35: FÜNFJAHRESÜBERSICHT DER BESCHÄFTIGTENZAHLEN (1999-2003) .....	163
ABB. 36: SPIELERTYPEN UND VERÄNDERUNGSDYNAMIK.....	215
ABB. 37: BEWERTUNG DER INFORMATIONSPOLITIK NACH MANAGEMENTEBENEN .....	219
ABB. 38: MITTELWERTE DER EINSTELLUNGSMESSUNG ZUR UNTERNEHMENSKULTUR .....	220
ABB. 39: MITTELWERTE DER EINSTELLUNGSMESSUNG ZUR UNTERNEHMENSKULTUR .....	221
ABB. 40: MITTELWERTE ZU PARTIZIPATIONSMÖGLICHKEITEN (SUB-EINHEITEN).....	222
ABB. 41: INDIVIDUELLE ZIELE (PRÄFERENZLISTE) .....	229
ABB. 42: ORGANISATIONSZIELE DER MAB-AG .....	233
ABB. 43: INDIVIDUELLE ZIELE UND HANDLUNGSRESTRIKTIONEN .....	234
ABB. 44: MACHTQUELLEN UND MACHTVERTEILUNG .....	242
ABB. 45: VERÄNDERUNG – KOMPETENZWAHRNEHMUNG – METHODENWISSEN.....	248
ABB. 46: ÜBERSICHT ÜBER DIE BEANSPRUCHUNGS- UND BELASTUNGSKOMPONENTEN .....	290
ABB. 47: DIE ENTWICKLUNG DER BESCHÄFTIGUNG IM BAUGEWERBE (1960-1980).....	291
ABB. 48: BAUINVESTITIONEN IN DER EU 2002.....	291
ABB. 49: BAUINVESTITIONEN IN DER BRD VON 1995 BIS 2003 .....	292
ABB. 50: BESCHÄFTIGTE IM BAUHAUPTGEWERBE (1993-2005).....	292
ABB. 51: BESCHÄFTIGTENSTRUKTUR NACH BESCHÄFTIGTENGROßENKLASSEN 2004 .....	293
ABB. 52: URSACHEN DER ORGANISATIONSREFORM.....	294
ABB. 53: AUSLÖSER FÜR VERÄNDERUNGEN (GESAMT) .....	294
ABB. 54: ZEITSCHERE.....	295
ABB. 55: ZIELE DER ORGANISATIONSREFORM (BEWERTUNG).....	295
ABB. 56: ERGEBNISSE DER PHASE DER IMPLEMENTIERUNG .....	296
ABB. 57: VERHÄLTNIS VON ARBEIT UND PRIVATLEBEN .....	296
ABB. 58: Z-TRANSFORMATIONEN.....	297
ABB. 59: LEITFADEN.....	300

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BOT	Build-Operate-Transfer
BUH	Berufsverband unabhängiger Handwerkerinnen und Handwerker
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
d.V.	die Verfasserin
Diss.	Dissertation
e.V.	eingetragener Verein
ebd.	ebenda
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
GB	Geschäftsbericht
GF	Geschäftsführer
GS	Geschäftsstelle
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
Hervorhebung i.O.	Hervorhebung im Original
HN	Hauptniederlassung
Hrsg.	Herausgeber
HV	Hauptverwaltung
HVBG	Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	in engerem Sinne
ilfo	internes Informationsmaterial
i.S.	im Sinne
i.w.S.	in weiterem Sinne
IAO	Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation
mM	mittleres Management

(n)	quantitativer Stichprobenumfang
NACE	Nomenclatur générale des activités économiques dans les Communautés Européennes
NL	Niederlassung
o.ä.	oder ähnliches
OHG	offene Handelsgemeinschaft
OM	oberes Management
PPP-Projekte	Public-Private-Partnership-Projekte
RB	Regionalbereiche
S	Schnittpunkt
SGB	Sozialgesetzbuch
Standardabw.	Standardabweichung
u.a.	unter anderem
UB	Unternehmensbereich
UM	unteres Management
u.U.	unter Umständen
US	United States
u.v.m.	und vieles mehr
ZU	Unternehmenszentrale
VDI	Verbund Deutscher Ingenieure
vgl.	vergleiche
VT	Veranstaltungsteilnehmer/in
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialwirtschaft
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre

## I. Einführung in die Untersuchung

*„Organisationen sind durchwirkt von Politik. Ihre Entscheidungsprozesse sind politische Prozesse, ihre Akteure Mikropolitiker. Ihre Vernunft kann nicht errechnet werden, nicht als one best way gegeben sein. Auf der Strecke bleibt sie, solange die Rationalität einer Organisation wie die Effizienz einer Maschine erwartet wird; solange sie nicht als kontingentes Resultat politisch-praktischen Handelns und andauernder Kommunikation unter Mikropolitikern aufgefasst wird“ (Küpper/Ortmann 1988, 9).*

### 1. Einleitung und Problemhintergrund

Organisationen unterliegen heute weltweit verschärften Wettbewerbsbedingungen. Der Wandel der Industriegesellschaft in eine Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft erfordert komplexe Adaptionleistungen der Unternehmungen an veränderte Umfeldbedingungen. Um sich der zunehmenden Dynamik des technischen Fortschritts, dem Eintritt neuer Konkurrenten in die Weltmärkte und der Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten annehmen zu können, lautet die wissenschaftliche Forderung an die Unternehmen, ihre Anpassungs-, Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit zu optimieren. Das Ausmaß an Veränderungen hat Dimensionen erreicht, in denen die Anwendbarkeit traditioneller Managementkonzepte auf Grund ihrer statischen Strukturen an Grenzen stößt. Dabei ist es noch gar nicht lange her, da war die Vorstellung eines ‚one best way‘ der Produktion wie der Arbeits- und Unternehmensorganisation sowohl in der Betriebswirtschaftslehre als auch in der Industrie- und Betriebssoziologie weit verbreitet. Aktuelle Managementkonzepte und moderne Organisationstheorien brechen inzwischen den Determinismus klassischer Konzepte auf, indem sie ein „nie gekanntes Bewußtsein von der *Kontingenz der Produktionsformen*“ (Ortmann 1995, 10, Hervorhebung i.O.) in den Vordergrund heben.

Das Bild einer ‚reibunglos funktionierenden Maschine‘ wird zu Gunsten eines ‚action generators‘ (Starbuck 1983) aufgehoben. Organisationen sind als soziale Systeme in ihren Reorganisationsprozessen nicht restlos durch externe Umfeldbedingungen determiniert. Die Organisation selbst ist Akteur, wenn es gilt, externe Anforderungen derart zu transformieren, dass sie unternehmensintern verarbeitet werden können. Dieser Perspektivenwechsel verlangt die Suche und Rekonstruktion bzw. -interpretation organisationsinterner Faktoren „wie etwa nach (Politik)- Prozessen organisatorischen Wandels“ (Funder 1999, 3). Das ‚neue‘ Organisationsverständnis löst sich von der Vorstellung eines zweckrationalen Gebildes und versteht Organisationen als komplexe

soziale Systeme, die kontinuierlich Handlungen, Strukturen und Ergebnisse produzieren und reproduzieren. Die neuen Schlagwörter lauten: (doppelte) Kontingenz, Dualität von Struktur sowie Rekursivität. Sie integrieren den Akteur mit seinen Handlungen als konstitutives Element in den komplexen Wirkungszusammenhang der Organisation. Mithin entstehen innerhalb der Organisation differente organisations- und akteurspezifische Präferenzen, Handlungsoptionen, Machtkonstellationen und intraorganisationale Netzwerke, die raum-zeitlich nicht uneingeschränkt gültig, sondern stets veränderbar sind. Sie gehen einher mit Ambiguitäten, Mehrdeutigkeiten und Interpretationsspielräumen. Vor diesem Hintergrund sind es insbesondere das Konzept der Mikropolitik (vgl. Crozier/Friedberg 1977) und der Strukturationsansatz (vgl. Ortmann u.a. 1990 sowie Ortmann 1995), die Eingang in die Industriegesellschaft fanden. Sie legen diese veränderte Sichtweise ihren Überlegungen zu Grunde und konzentrieren sich auf den Raum für mikropolitische Handeln. Insbesondere dem Strukturationsansatz gelingt es, sich von einer deterministischen Perspektive zu lösen und den Akteur und die Struktur als wechselseitig bedingende Merkmale einer Organisation zu betrachten.

Im Kern beabsichtigen nach aktuellen Managementkonzepten ausgerichtete Reorganisationsprojekte, durch Entbürokratisierung, Verflachung von Hierarchie, Verwässerung von Organisationsgrenzen sowie Einrichtung von Cost- und Profit-Centern (Dezentralisierungstendenzen) den Anforderungen eines dynamischen Umfeldes gerecht zu werden. Der Wandel beschränkt sich nicht auf Änderungen in Bereichen der Aufbau- und Ablauforganisation, sondern umfasst gleichzeitig den Akteur, dessen Arbeits-, Autonomie- und Entscheidungsbereiche, Anforderungsprofile u.v.m. Die Integration von Akteur und Arbeit steht im Zentrum der Konzepte. Wenn der Akteur, dessen Handlungen und Strategien in den Vordergrund treten, impliziert dies, dass neben organisatorischen auch soziale Prozesse zu berücksichtigen sind, die für die Implementierung von Veränderungen konstitutiv sind. Reorganisationen sind organisatorische Instrumente, die bewusst eingesetzt werden, um eine nachhaltige Veränderung des Organisationssystems zu erzielen. Von Nachhaltigkeit ist zu sprechen, da Reorganisationen existierende Gleichgewichte zerstören, Ressourcen neu verteilen, Machtkonstellationen neue Formen geben u.v.m. Sie verlaufen unter Beteiligung einer Vielzahl von Beschäftigten und unterbrechen die kontinuierliche Entwicklung bzw. Evolution der Unternehmung (vgl. Gabel 1992, 2196). Dabei verläuft die Implementierung nicht friktionslos. „Gerechnet werden

muß mit Beharrungstendenzen alter Strukturen, neuen Problemkonstellationen und nicht-intendierten Folgen der Reorganisation wie etwa Politisierungsprozessen“ (Funder 1999, 4). Reorganisationsverläufe und -ergebnisse sind ex ante weder en détail plan- noch steuerbar. Sie implizieren stets unbeabsichtigte Handlungsfolgen, da sie nicht nach einem statischen, formal-logischen und ausschließlich (zweck-) rationalem Schema umgesetzt werden können. Vielmehr entstehen Spannungsfelder, Paradoxien, Ambiguitäten und Konflikte, die Raum für Entfaltung von Mikropolitik lassen.

## 2. Ziel und Aufbau der Untersuchung

Die Arbeit beabsichtigt, eben diesen Prozess der Reorganisationen mit seinen nicht-intendierten Folgen aufzuzeigen und zu analysieren. Sie setzt sich zum Ziel, die Relevanz von Mikropolitik im Rahmen von Veränderungsprozessen aus soziologischer Perspektive zu erforschen. Zur praktischen Analyse wird exemplarisch auf eine Großunternehmung der Baubranche (MaB-AG)<sup>1</sup> zurückgegriffen, die sich auf Grund ihrer Vielzahl von Veränderungen für den Untersuchungsgegenstand eignet. Die Arbeit wird von folgenden zentralen Untersuchungsfragen und Hypothesen geleitet:

- Welche Gründe und Ursachen führen zu Reorganisationen? Wie erfolgt die Implementierung von Reorganisationsprojekten? Welche strukturellen und personellen Konsequenzen implizieren Reorganisationsprojekte?
- Welche Schwierigkeiten und Probleme (nicht-intendierte Folgen) ergeben sich im Rahmen von Reorganisationsprojekten?
- Welche Spannungsfelder sind als Auslöser für Mikropolitik bzw. mikropolitischen Handeln konstitutiv?
- Welche Bedeutung hat Mikropolitik im Kontext von Veränderungsprozessen?

---

<sup>1</sup> Auf Grund des Beispielcharakters und zur Anonymisierung ist der Firmenname codiert.

Konkret beschäftigt sich die Arbeit mit der Erforschung folgender Arbeitshypothesen:

**Arbeitshypothese 1:** Die Umsetzung von Reorganisationsprojekten wird maßgeblich durch die Intensität der gelebten Mikropolitik bestimmt. Um Reorganisationsprozesse und ihre nicht-intendierten Folgen verstehen und erklären zu können, ist die Mikropolitik daher von konstitutiver Bedeutung.

**Arbeitshypothese 2:** Zur umfassenden Rekonstruktion und Analyse von Reorganisationsprozessen ist die Verknüpfung strukturationstheoretischer und akteurszentrierter Konzepte notwendige Voraussetzung. Erst durch sie gelingt es, die Kontingenz sozialer Prozesse zu berücksichtigen, um auch die Ambiguitäten und Paradoxien organisationaler Veränderungsprozesse erfassen zu können.

Basierend auf den Grundlagen struktur- und akteurstheoretischer Konzepte, nähert sich die Arbeit den Forschungsfragen und Arbeitshypothesen. Sie will darüber hinaus den bislang kaum erforschten Bereich der Mikropolitik im Rahmen von Veränderungen um neue Erkenntnisse anreichern sowie bestehende Lücken in industriesoziologischer Forschung ein Stück weit schließen. Damit ist das ausgewählte Forschungsfeld selbst angesprochen: Der wirtschaftliche Bereich der untersuchten Unternehmung, die Baubranche, stellt in soziologischer Forschung einen weitestgehend ‚blinden Fleck‘ dar, dem bislang nur marginale Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Bis vor kurzer Zeit konnte mit Recht behauptet werden, dass die deutsche Bauwirtschaft „das Stiefkind soziologischer Betrachtung“ (Hochstadt 2002, 1) sei (vgl. Syben 1992, ähnlich Richter 1981, 7f). Folglich leistet die Arbeit mit ihrer Analyse einen Beitrag, diesen wirtschaftlichen Bereich näher zu erschließen, der auf Grund seiner prekären wirtschaftlichen Lage und seiner hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung für die industriesoziologische Forschung von umfassendem Interesse sein dürfte.

Der Forschungsbeitrag der Arbeit erstreckt sich auch auf die aktuelle industriesoziologische Debatte, indem struktur- und akteurstheoretische Ansätze im theoretischen Bezugsrahmen miteinander verknüpft werden, um den Prozess von Veränderungsprozessen umfassend verstehen und erklären zu können. Die Arbeit zeigt auf, dass arbeits- und industriesoziologische Forschung nicht länger einer Perspektive verhaftet bleiben darf, die Reorganisationen so versteht, als dass diese von einem uni-



versell gültigen und strukturgeprägten Leitbild geformt werden. Genau dazu schafft die Arbeit Anreizpunkte, zumal es trotz einiger wichtiger Absichten (beispielsweise der Netzwerkforschung) bis dato noch zu keiner breiten fachöffentlichen Diskussion über den Stellenwert von Organisationstheorien und mikropolitischen Ansätzen in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung gekommen ist.

Die Arbeit untergliedert sich in sieben Abschnitte (I-VII). Nachdem in Kapitel I in Problemhintergrund, Untersuchungsgegenstand und Ziele der Arbeit eingeführt wurde, wird in Kapitel II der theoretische Wegweiser für die Analyse aufgezeigt. Das Anliegen besteht darin, ein untersuchungsrelevantes theoretisches Basiswissen zu konstruieren, vor dessen Hintergrund die empirischen Resultate der Arbeit reflektiert und interpretiert werden. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorien, ihre Grundannahmen und Analyseschwerpunkte werden zunächst (Kapitel II.1.) als Ausgangspunkt für die Entwicklung mikropolitischer Konzepte erläutert. Denn ihnen gelang es durch die Herausarbeitung von Mehrdeutigkeit, Intersubjektivität sowie Macht- und Interessenkonflikten als Merkmale von Entscheidungsprozessen, die Mikropolitik „vom Ruch des Abartigen und Schädlichen“ zu befreien und deutlich zu machen, „dass Organisationen nur durch die Berücksichtigung mikropolitischer Prozesse verstanden werden können“ (Bogumil/Schmid 2001, 53). Auf diesem Wissen aufbauend erfolgt so dann (Kapitel II.2.) die Diskussion mikropolitischer Konzepte. Zur Einleitung wird eine Begriffsbestimmung von Mikropolitik vorangestellt, die versucht, die Komplexität des Begriffes zu reduzieren, indem auf die in unterschiedlichen Fachrichtungen (Soziologie, Betriebswirtschaft, Psychologie) vorfindbaren Begriffsbestimmungen Bezug genommen wird. Infolge dessen wird sich einer dem Untersuchungsgegenstand entsprechenden Definition angenommen. Diese setzt Mikropolitik eben nicht gleich mit einem innerorganisationalen „Kleinkrieg von Machiavellisten“ wie Bosetzky formuliert, sondern fasst sie als ein alltägliches Phänomen auf, das sich aus den „Eigenarten“ und dem (strategisch), veränderbaren, zielorientierten und nicht immer zweckrational ausgerichtetem Handeln der Akteure ableitet und dabei an bestimmte Handlungssysteme gebunden ist. Zur konkreten Annäherung an den Untersuchungsgegenstand erfolgt im Anschluss die kritische Auseinandersetzung mit den mikropolitischen Konzepten der Strategischen Organisationsanalyse (Crozier/Friedberg) und der Mikropolitischen Organisationsanalyse (Küpper/Ortmann). Konstitutive Merkmale wie der Akteur und seine Strategien, Macht als Grundlage

organisierten Handelns und das „Spiel“ als Instrument organisierten Handelns werden erläutert und - so weit möglich - für den Untersuchungsgegenstand gangbar gemacht. Angenommen wird, dass die Strategische Organisationsanalyse zwar einen nachvollziehbaren und schlüssigen Zugang zur Erklärung organisationalen Handelns leistet, sich aber den Vorwurf der Akteurslastigkeit gefallen lassen muss. Sie hebt zu einseitig den Aspekt der Macht in den Vordergrund und vernachlässigt andere Mechanismen sowie die Relevanz von Kontext und Struktur. Durch den Einbezug der Mikropolitischen Organisationsanalyse wird diese Einseitigkeit aufgebrochen. Abschließend erfolgt die Verknüpfung von Strategischer Organisationsanalyse und Mikropolitischer Organisationsanalyse unter Rückgriff auf die Überlegungen Giddens' (1988), um zu einem komplexen Verständnis organisationalen Geschehens zu gelangen. Ausschlaggebend für die Erweiterung der Strategischen Organisationsanalyse ist hierbei das Verständnis der Dualität von Struktur.

Im Anschluss an das Zwischenfazit, das die zentralen Aussagen der entscheidungstheoretischen und mikropolitischen Sichtweisen zusammenfasst, werden in Kapitel III die theoretischen Erkenntnisse auf den Untersuchungsgegenstand transferiert. Im Mittelpunkt des Interesses steht das Zusammenspiel von Mikropolitik und Veränderungen im innerorganisationalen Rahmen. Wurde bis dato der Mikropolitik umfassende Aufmerksamkeit geschenkt, konzentriert sich dieser Abschnitt zunächst darauf, ein Hintergrundwissen zu Reorganisationen aufzubauen. Im Zentrum steht die Eingrenzung des Begriffs, die kritische Diskussion von Implementierungsmodellen sowie das Aufzeigen möglicher Reaktionen von Betroffenen. In einem zweiten Schritt wird das mikropolitische Spielfeld der Akteure konkretisiert und in den situativen und strukturellen Kontext der Organisation eingebettet. Dabei werden bestimmte Merkmale, die das Spielfeld kennzeichnen, aufgezeigt und analysiert. Zu diesen zählen u.a. individuell und kollektiv unterschiedliche Ziele, ressourcenabhängige Machtquellen, Erwartungen, Konflikte sowie Normen und Regeln.

In Kapitel IV erfolgt die Darstellung der methodischen Vorgehensweise. Vorgestellt werden die angewandte Forschungsmethode, die Begründung ihrer Anwendung, ihre Umsetzung sowie einige kritische Überlegungen. Dadurch wird die Reichweite der Ergebnisse für Dritte einschätzbar und der wissenschaftlichen Forderung nach Transparenz von Erhebungs- und Auswertungsverfahren nachgekommen. Der Überblick zu den Methoden leitet zum

empirischen Teil über. Der Analyse des empirischen Materials geht in Kapitel V eine Branchenanalyse voraus, um die Untersuchungsergebnisse in einen Gesamtkontext einzubetten und ihre Besonderheiten und branchenspezifischen Merkmale nachvollziehen zu können. Um ein umfassendes Bild über die Deutsche Bauwirtschaft wiederzugeben, wird zunächst aus einer Vielzahl in der Literatur vorhandener Begrifflichkeiten eine Begriffsdefinition angeführt, auf der die Arbeit basiert. Nach den einführenden Gedanken erläutert Abschnitt V.2. die Spezifika der Bauwirtschaft. Hierbei handelt es sich nicht bloß um ein deskriptives Raster oder um eine Kontrastfolie zur Beschreibung des Bausektors, vielmehr verbirgt sich dahinter die Absicht, anhand der Besonderheiten des Bausektors Anknüpfungspunkte für den Untersuchungsgegenstand zu erschließen. So könnte beispielsweise die sinkende Beschäftigtenzahl in Zusammenhang mit der konjunkturellen Entwicklung gebracht werden und Gründe aufzeigen, welche die Organisationen zu Umstrukturierungen veranlassen. Kapitel V.2. ist mithin darum bemüht, ein Kontextwissen aufzubauen, das die Nachvollziehbarkeit und Einordnung der dann folgenden Skizzierung (Kapitel V.3.) der Entwicklung der Branche - vom Bereitstellungsgewerbe zum Dienstleister - erleichtert. Die Betrachtung der Branche erfolgt aus verschiedenen Perspektiven (historische, wirtschaftliche, personale und organisatorische Sichtweise). Diese Gliederung wird auch auf den empirischen Teil in Kapitel VI transferiert, um eine analytisch systematische Herangehensweise zu verfolgen. Aus organisatorischer Perspektive wird in Abschnitt VI.1. die historische und wirtschaftliche Entwicklung der MaB-AG anhand eines Phasenmodells in Anlehnung an Syben (z.B. 1997) skizziert. Abschnitt VI.2. setzt sich darauf folgend mit der organisatorischen und personalen Entwicklung auseinander und erläutert konstitutive Reorganisationsprojekte der MaB-AG aus organisatorischem Blickwinkel. Um die Analyse des Untersuchungsgegenstandes nicht zu einseitig aus organisatorischer Perspektive erfolgen zu lassen, erscheint es im Anschluss daran notwendig, die verschiedenen Umstrukturierungsprojekte auch aus Akteursperspektive zu analysieren. Erst dadurch lassen sich Spannungsfelder und Dilemmata bei Veränderungsprozessen aufdecken. Vorerst werden - differenziert nach unterschiedlichen Managementebenen - jeweils die Gründe und Ursachen, die Implementierung sowie strukturelle und personelle Auswirkungen und Konsequenzen erforscht. Auch wenn es in diesem Zusammenhang bereits gelingen sollte, Spannungsfelder sowie Schwierigkeiten im Umsetzungsprozess offen zu legen, wird angenommen, dass erst eine komparative Analyse der Managementebenen zu einem differenzierten Bild

über hierarchische Unterschiede in genannten Analysedimensionen führt. Um die Bedeutung der Mikropolitik im Kontext von Reorganisationen herleiten zu können, werden im anschließenden Abschnitt die in Teil VI.3. identifizierten Spannungsfelder durch eine mikropolitische Brille betrachtet. Die Arbeit konzentriert sich in ihrem letzten Kapitel (VI.4.) darauf, mikropolitische Essenzen im Kontext der verschiedenen Spannungsfelder, die als Auslöser für mikropolitisches Handeln aufgefasst werden, herauszuarbeiten. Anhand derer wird letztlich erschlossen, welche Bedeutung der Mikropolitik im Rahmen von Reorganisationen zukommt und wie diese zu erklären ist. Den Abschluss bildet Kapitel VII. mit einer Zusammenfassung der konstitutiven Ergebnisse und Schlussfolgerungen für die weitere Forschung.

## II. Theoretischer Bezugsrahmen

Reorganisationsprozesse, Wandel und Veränderungen sind zentrale Themen, welche die moderne Organisationsforschung aktuell beschäftigen. Aus divergenten theoretischen Perspektiven wird sich Restrukturierungsprozessen genähert, um deren Rekonstruktion und das Verständnis über diese voran zu treiben. Die Konstruktion eines theoretischen Grundgerüsts schafft einen wissenschaftlich fundierten Bezugsrahmen, an dem die empirischen Befunde gespiegelt und analysiert werden können. Abstand genommen wird von der Vorstellung traditioneller organisationstheoretischer Konzepte, da diesen die Grundvorstellung anhaftet, dass mikropolitische Aktivitäten „bedauerliche Störfälle im optimal gestalteten Arbeitsablauf darstellen“ (Dick 1992, 3). Die theoretische Ausrichtung der Analyse setzt sich zusammen aus strukturationstheoretischen und akteurszentrierten Ansätzen. Die Verknüpfung der Ansätze stellt das soziale Handeln von Akteuren in einem strukturierten Kontext in den Vordergrund, wodurch es gelingt sich dem Vorwurf einer deterministischen Herangehensweise weitestgehend zu entziehen. Die Untersuchung arbeitet anhand von Strukturanalysen (Rekonstruktion formaler Strukturveränderungen) und Handlungsanalysen aus Akteursperspektive den kontingenten Charakter und die Wechselseitigkeit von Handlung und Struktur heraus. Vor diesem Hintergrund erfolgt eine begründete Auswahl aus der Vielfältigkeit der Theorieangebote. Diese konzentriert sich auf organisationstheoretische Ansätze, die sich von traditionellen und neoklassischen Organisationstheorien abgrenzen und stattdessen das soziale, interessen- und machtpolitische Handeln der Akteure fokussieren. Dazu zählen entscheidungstheoretische und mikropolitische Konzepte.

## 1. Entscheidungstheoretische Ansätze

### 1.1. Grundannahmen und Analyseschwerpunkte

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie gilt durch ihre Kritik am rationalen Entscheidungsprozess als Grundlage bzw. Wegbereiter für die Entwicklung mikropolitischen Konzepte. Der entscheidungstheoretische Ansatz bietet „Konzepte, Ideen und Ansätze, die es erlauben, bisher vernachlässigte oder tabuisierte Aspekte der Organisationswirklichkeit zu thematisieren“ (Neuberger 1995, 190). Einige ihrer Konstrukte (z.B. „garbage can“-Modell) geben Anhaltspunkte über die Besonderheiten organisationalen Entscheidens und werden als Belege für mikropolitischen Handeln aufgefasst. Für die Fragestellung der Arbeit<sup>2</sup> sind diese Ansätze von Interesse, da sie nicht ausschließlich den Prozess des Entscheidens, losgelöst vom Entscheider, sondern auch die Entscheider bzw. Akteure untersuchen. Organisationen bestehen in diesen Theoriekonzepten „nicht aus Individuen, sondern aus bewußt koordinierten Handlungen, die verschiedene „Teilnehmer“ mit zum Teil sehr unterschiedlichen Erwartungen, Motiven und Zielen vollziehen“ (Funder 1999, 65).

Grundsätzlich gehören verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorien nach Sydow zur Gruppe der Interorganisationstheorien (ebd. 1992, 192f). Die unter dem Begriff der Entscheidungstheorie<sup>3</sup> zu subsumierenden Konzepte distanzieren sich Schritt für Schritt von der ehemals vorherrschenden Grundannahme, dass Entscheidungen<sup>4</sup> ausschließlich zweckrational getroffen werden. Im Laufe der Entwicklung grenzten sich zunächst entscheidungsprozess-orientierte Ansätze von entscheidungslogisch-orientierten Ansätzen ab. Die Erklärungsabsicht besteht nicht länger darin, zu hinterfragen, wie Entscheidungen „rational“ getroffen werden, sondern wie Entscheidungen in Abhängigkeit von ihrem jeweiligen Kontext zu erklären sind. Zunächst wurde von einer linearen Prozessabfolge<sup>5</sup> ausgegangen, die sich jedoch als deskriptiv invalide herausstellte, da sich

---

<sup>2</sup> Wenn von DER ARBEIT gesprochen wird, ist stets die vorliegende Untersuchung gemeint.

<sup>3</sup> Der entscheidungstheoretische Ansatz unterteilt sich grob in zwei Bereiche: Einerseits besteht das Ziel formalwissenschaftlicher Organisationstheoretiker darin, unter Rückgriff auf quantitative Methoden die Gestaltung von Entscheidungen zu optimieren (entscheidungslogisch-orientierte Ansätze). Dazu zählt eine Vielzahl von Arbeiten in der Tradition des Operation Research (vgl. dazu u.a. Müller-Merbach 1973, 1ff./Schulte-Zurhausen 1999, 22). Auf der anderen Seite stehen empirische Entscheidungstheoretiker, deren Untersuchungsgegenstand das faktische Entscheidungsverhalten von Individuen und Gruppen innerhalb von Organisationen ist (entscheidungsprozess-orientierte Ansätze) (vgl. Schreyögg 1996, 65/Schulte-Zurhausen 1999, 22).

<sup>4</sup> Der Begriff der ENTSCHEIDUNG bezeichnet im organisationstheoretischen Kontext einerseits die Wahl einer Handlung aus einer Vielzahl möglicher Alternativen (Entschluss), andererseits den sich über eine längere Zeitspanne erstreckenden Prozess von Entscheidungsakten (vgl. Staehle 1999, 518).

<sup>5</sup> Vgl. dazu das entscheidungslogische Modell nach Marschak (1950).

sowohl organisatorische als auch individuelle Entscheidungsprozesse nicht nach einem vorgegebenen Schema richten, sondern verschiedene Verläufe annehmen.

Der Weg für die mikropolitische Betrachtung von Organisationen wurde insbesondere durch die Arbeiten von Barnard (1938), Simon (1945), March/Simon (1958), Cyert/March (1963), Cohen/March/Olsen (1972) und March/Olsen (1975) geprägt. Im Fokus stehen Entscheidungsprozesse, die als Resultat menschlichen Verhaltens verstanden und deren Merkmale empirisch untersucht werden. Die Existenzsicherung der Organisation wird als Problem menschlichen Entscheidungsverhaltens rekonstruiert, wozu motivationale und (begrenzte) kognitive Kapazitäten von Organisationsmitgliedern in die Untersuchung einbezogen werden. Gemeinsam liegt den Ansätzen eine Erklärungsabsicht zu Grunde, die aufzeigen will, wie Individuen Entscheidungen treffen und wie es Organisationen gelingt, das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder zu beeinflussen. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorien widersprechen den Modellannahmen neoklassischer Ansätze und beziehen Aspekte der Ambiguität, Situationsabhängigkeit und Intersubjektivität in ihre Überlegungen ein. Während klassische Ansätze die Aussage vertreten, dass den Organisationsmitgliedern alle Handlungsalternativen oder -konsequenzen bekannt wären, wollen entscheidungstheoretische Ansätze vom Gegenteil überzeugen. Sie behaupten, dass Situationen für ein Organisationsmitglied oder eine Gruppe oftmals zu komplex und wenig bis gar nicht überschaubar seien. Die Konsequenzen der Handlungen sind weder en détail voraussehbar noch vorausplanbar. Organisationsmitglieder treffen Entscheidungen, die weder auf Grund eines bestimmten Regelwerkes entstanden sind noch einer geordneten Präferenz- und Zielstruktur Folge leisten. Vielmehr können sich Ziele widersprechen, instabil sein oder sich während einer Phase im Entscheidungsprozess verändern.

Entscheidend für die Abfolge der im Folgenden angeführten Theoriekonzepte ist die zunehmende Relevanz mikropolitischer Aspekte. Ein historischer Abriss skizziert den Weg, der die Basis für die Entwicklung mikropolitischer Konzepte schuf. Neuberger hält fest, dass durch die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie ersichtlich wurde, „daß das Funktionieren von Organisationen *nur* durch die Berücksichtigung mikropolitischer Prozesse verstanden werden kann“ (ebd., Hervorhebung i.O.).

### 1.2. Konzept der begrenzten Rationalität

Simon schränkt in seinem Konzept die Annahmen neoklassischer Ansätze ein. Er insistiert darauf, dass Organisationen nicht mehr im Dienste fester Ziele betrachtet werden können. Folglich greift er in seinem Konzept die Rolle struktureller Rahmenbedingungen von Verhandlungs- und Entscheidungsprozessen auf und unterstellt dabei, dass menschliches Verhalten – in Abgrenzung zur Psychologie – zwar zu einem Teil beabsichtigt rational sei, aber nur in begrenzter Weise. Er betont individuelle Voraussetzungen und Eigenschaften in Entscheidungsprozessen, vernachlässigt dabei aber nicht die Bedeutung organisatorischer Charakteristika. „*Entscheidungsverhalten in Organisationen*“ analysiert Organisationen anhand des Entscheidungsverhaltens ihrer Teilnehmer, aber gerade das organisatorische *System*, das dieses Verhalten umgibt, verleiht ihm seinen speziellen Charakter. Die Rollen der Organisationsmitglieder werden durch ihre Zielidentifikationen geformt, und Zielidentifikationen sind wiederum ein Produkt der Einordnung in der Organisation“ (Simon 1981, 35, Hervorhebung i.O.). Entscheidungsprozesse laufen nicht in den isolierten Köpfen der Organisationsmitglieder ab, sondern sind eingebunden in ein organisiertes System von (Akteurs-)Beziehungen. Vor diesem Hintergrund versucht Simon Entscheidungsverhalten zu analysieren. Dazu konstruiert er das Konzept der „bounded rationality“ und des „satisficing“. Ersteres geht davon aus, dass sich Individuen auf Grund ihrer begrenzten Informationskapazität individuelle Situationsmodelle schaffen, an denen sie ihr Handeln ausrichten. In seinem Modell bindet er daher Rationalität eng an personale und somit verschiedene Grenzen. Das Individuum bzw. der Akteur kann stets nur eine begrenzte Auswahl an Entscheidungsalternativen in Betracht ziehen. Dennoch müssen Individuen Entscheidungen treffen. Dies erfolgt, indem sie sich einiger Entscheidungsregeln bedienen. Dazu entwickelt Simon das Konzept „satisficing“. Es basiert auf der Annahme, dass der Mensch nicht nach DER optimalen Lösung sucht, sondern nach einer für ihn befriedigenden Lösung. Diese variiert in Abhängigkeit vom jeweiligen Anspruchsniveau des Handelnden.

Wie bedeutsam sind in diesem Zusammenhang Strukturen? Bei Simon erhalten diese in Form institutionalisierter Verhaltensmuster Bedeutung: Sie neutralisieren die personalen Rationalitätsschranken der Akteure im Sinne einer ‚höheren‘ Rationalität. Die Funktion von Organisationsstrukturen besteht darin, Handlungsalternativen mit Hilfe der Institutionalisierung von kollektiven Erfahrungen vorzustrukturieren und damit Menschen zu dieser ‚höheren Rationalität‘ zu befähigen.

In der Weiterentwicklung der verhaltenstheoretischen Ansätze radikalisiert sich die Rationalitätskritik. Insbesondere koalitionstheoretische Analysen beschäftigen sich damit, „warum Menschen mit unterschiedlichen persönlichen Zielen innerhalb eines Unternehmens zusammenkommen, um als Koalition unterschiedlicher Interessengruppen gemeinsam wirtschaftliche Ziele zu verfolgen“ (Hungenberg 1995, 20f).

### 1.3. Koalitionsmodell

Cyert/March untersuchen in ihrem verhaltenstheoretischen Ansatz (1963) u.a. den Prozess, in dem die divergenten und komplexen Erwartungen von Organisationsmitgliedern in konkrete Organisationsziele transferiert werden. Sie verweisen darauf, dass innerhalb von Zielsetzungsprozessen – u.a. bedingt durch fehlende Konsistenz bei der Festlegung von Zielen – Konflikte<sup>6</sup> entstehen. Dadurch können bei der Realisierung der Ziele Unstimmigkeiten auftreten, da Organisationsziele nach Cyert/March weder eindeutig und widerspruchsfrei sind noch von allen Akteuren geteilt werden müssen. „Der Zielbildungsprozess ist ein umkämpftes Terrain“ (Bogumil/Schmid 2001, 43). Vor diesem Hintergrund verstehen Cyert/March Unternehmungen „als Koalitionen von multiplen, konfliktären Interessengruppen, die standardisierte Regeln und Verfahren verwenden, um unter den Bedingungen einer begrenzten Rationalität zu handeln“ (ebd. 1995, IX). Die Autoren verstehen den Zielbildungsprozess als Folge unterschiedlicher Verhandlungsprozesse, in denen die Koalitionsmitglieder<sup>7</sup> ihre individuellen und keinesfalls stets identischen Interessen einbringen (vgl. Kieser 1999, 145). Gilt der Verhandlungsprozess als abgeschlossen, folgt ein so genannter Control-Prozess, der die Ziele nochmals überprüft, bevor sich ein Lernprozess anschließt, der die Ziele an sich verändernde Umweltbedingungen angleicht bzw. anpasst. „Aus der schrittweisen Anpassung der Ziele, der Aufmerksamkeitsregeln (gegenüber der Umwelt) und der Suchregeln an die organisatorischen Erfahrungen ergibt sich ein Lernen der Organisation. Damit ist die Vor-

---

<sup>6</sup> Insbesondere die Soziologie der Konflikte verortet ihren Untersuchungsgegenstand oftmals in der Nähe zu sozialem Wandel bzw. zu Veränderungen. Im Bereich der Entscheidungstheorien besteht die Folge einer Entscheidung zumeist in einer Veränderung, denn „strukturelle Änderungen bzw. Strukturwandel bringen Konflikte mit sich, [...] umgekehrt führen Konflikte Strukturänderungen herbei“ (vgl. Nollmann 1997, 113).

<sup>7</sup> Ein Organisationsmitglied ist ein KOALITIONSMITGLIED, wenn es innerhalb der Organisation ein Instrument zur Erreichung der eigenen Ziele sieht und kontemporär die Möglichkeit besitzt, seine Ziele durchzusetzen (vgl. Pfohl/Braun 1981, 432). Als KOALITION wird der Zusammenschluss zweier oder mehrerer Organisationsmitglieder verstanden, um gemeinsam (innerhalb der Gruppe, die entweder intern oder extern besteht) Ziele zu erreichen (vgl. Staehle 1999, 431). Koalitionen werden gebildet, da sich einzelne Organisationsmitglieder von einem Zusammenschluss eine bessere Zielerreichung erwarten, die ggf. zu einer Veränderung von Machtverteilung führen kann (vgl. Sofsky/Paris 1991, 187).



stellung verbunden, dass der organisatorische Evolutionsprozess mit einer Verbesserung des organisatorischen Verhaltens einhergeht“ (Kieser 1999, 147).

Cyert/March erkennen bestimmte Variablen als ausschlaggebend für die Analyse des Entscheidungsfindungsprozesses. Diesen Variablen wird Einfluss auf die drei Bereiche Ziele, Erwartungen und Wahlakte (Entscheidungen) in der Organisation beigemessen. Für genannte Bereiche entwickeln sie Teiltheorien über den Einfluss der Variablen, um im Anschluss daran vier Konzepte zum Zusammenhang des organisationalen Entscheidungsprozesses folgen zu lassen.

Die *erste* Teiltheorie bezieht sich auf den Bereich der Organisationsziele und stellt heraus, dass Organisationsziele weder eindeutig bekannt noch gänzlich frei von Widersprüchen sind. Dabei geht es darum, für wie wichtig welche Ziele erkannt werden und welches Anspruchsniveau an die Zielverwirklichung gestellt wird. Die *zweite* Teiltheorie bezieht sich auf die organisatorischen Erwartungen, wobei diese „als das Ergebnis von Schlussfolgerungen aus verfügbaren Informationen betrachtet“ (Cyert/March 1995, 156) werden. Die *dritte* Teiltheorie behauptet, dass Entscheidungen als Reaktionen auf bestimmte Probleme erfolgen, wobei sich die Entscheidungsfindung an standardisierten Verfahren orientiert und auf das Hervorbringen einer akzeptablen Alternative richtet. Auf Basis dieser – grob skizzierten – Teiltheorien entwerfen Cyert/March zur Konkretisierung der Entscheidungsfindung vier Konzepte: 1. Das Konzept der „Quasi-Lösungen“ von Konflikten, 2. Vermeidung von Unsicherheit, 3. problemorientiertes Lernen und 4. organisationales Lernen (vgl. dazu Bogumil/Schmid 2001, 44ff, Kieser 1999, 145ff, Cyert/March 1995, 156ff).

Daraus leitet sich für die Arbeit ab, dass sich eine Organisation als eine Koalition divergenter Interessengruppen interpretieren lässt, die gemeinsam organisatorische und wirtschaftliche Ziele verfolgt, ohne dass dazu individuelle Ziel- und Interessenidentität hergestellt werden müsste. Idealerweise müsste sich das gemeinsame Ziel auf die Existenzsicherung und die Weiterentwicklung der Organisation richten (vgl. Funder 2001, 65).

Trotz des wesentlichen Beitrags zur Entwicklung mikropolitischen Konzepte lässt das Koalitionsmodell Fragen offen. So wird u.a. zwar die Zielveränderung analysiert, ausgespart bleibt allerdings, wie diese divergenten Ziele grundsätzlich entstehen und warum sich Organisationen insbesondere mit diesen beschäftigen. Vermisst wird eine Erklärung zum Zusammenhang zwischen Zielbildung und Organisationssystem. Weiterführende Kritik bezieht sich auf die Partizipationsmöglichkeiten unterschiedlicher Organisations-

mitglieder. Während Cyert/March die Auffassung vertreten, dass sämtlichen Koalitionsmitgliedern die gleiche Chance zugesprochen wird, am Zielbildungsprozess teilzunehmen, ist die Realität davon weit entfernt. Weitestgehend legt die Unternehmensverfassung<sup>8</sup> fest, wer inwieweit am Zielbildungsprozess teilnehmen kann und diesen aktiv mitgestalten darf. Zuzüglich wird der Annahme widersprochen, dass Organisationen stets nur dann nach Lösungen suchen, wenn bestimmte Umweltaforderungen sie zur Reaktion veranlassen. Die Praxis belegt, dass Organisationen keinen konkreten Auslöser für das Überarbeiten bestimmter Strategielösungen benötigen. Oftmals wird auch dann nach einer Optimierung von Lösungen gesucht, wenn die Problematik keine aktuelle Brisanz aufweist und nur geringer Handlungsbedarf besteht. Kritisch zu reflektieren ist auch das Verständnis des Verhältnisses von akteurspezifischen Aktivitäten und Organisationszielen. Problematisch insofern, als dass für Cyert/March jede Aktivität eines Organisationsmitgliedes auch in Bezug zu einem bestimmten Organisationsziel steht. Die Empirie zeugt vom Gegenteil. Nicht jede Handlung eines Organisationsmitgliedes ist zwingend in Zusammenhang mit einem Organisationsziel zu verstehen. Kausalzusammenhänge sind eher selten. Oftmals werden Entscheidungen gefällt, ohne darüber nachzudenken, ob diese mit Organisationszielen kompatibel sind. Die Orientierung, die zu einer bestimmten Entscheidung führt, erfolgt größtenteils auf der Basis persönlicher bzw. individueller Präferenzen oder Abteilungsziele (vgl. Kieser 1999, 145ff).

In Erweiterung koalitionstheoretischer Annahmen konzentrieren sich mikropolitische Analysen verstärkt auf den dynamischen und prozessualen Charakter der Organisationsentwicklung. Einen ersten Schritt in diese Richtung macht das Modell der organisierten Anarchie.

### 1.4. Modell der organisierten Anarchie

Der für mikropolitische Konzepte elementare Ansatz basiert im Wesentlichen auf den empirischen Untersuchungen, die Cohen/March/Olsen (1972) und March/Olsen (1979) an amerikanischen und norwegischen Hochschulen durchführten.<sup>9</sup> Im Ergebnis zeigte

---

<sup>8</sup> Selbst die Unternehmensverfassung kann nicht völlig frei geschaffen werden, sondern muss sich im Rahmen der entsprechenden Gesetze (Handels-/ Gesellschaftsrecht) bewegen (vgl. Kieser/Oechsler 1999, 97).

<sup>9</sup> Die Entscheidung zu Gunsten der Hochschulen basiert auf der Annahme, dass diese ein typischer Repräsentant für organisierte Anarchien seien. Typische Merkmale sind u.a. inkonsistente und wenig definierte Zielvorstellungen, unklare Problemursachen, unklare Kompetenzen und fehlende Kontinuität von Entscheidern (vgl. Staehle 1999, 527).

sich, dass komplexe Organisationen sich nicht in ein Muster bzw. Raster eindeutiger, klarer und logischer Rationalität einfügen lassen. Sie sind gekennzeichnet durch Unklarheiten, geringe Selbstreflexion, Ambiguitäten etc. Empirische Analysen kollektiver Entscheidungsprozesse belegen, dass ein formal-logisches Schema nicht länger haltbar ist, da Probleme, Lösungsvorschläge, Teilnehmer<sup>10</sup> und Entscheidungsgelegenheiten weitestgehend unstrukturiert aufeinander treffen. Sie entsprechen nicht ex ante einer präzisen Planung. March/Olsen unterstellen „Mehrdeutigkeit der Präferenzen, fließende Beteiligung am Entscheidungsprozeß sowie Unklarheit über den Transformationsprozeß von input und output“ (Wilkesmann 1999, 39).

Um den Entscheidungsprozessen und deren Ergebnissen gerecht zu werden, entwerfen die Autoren das Modell der organisierten Anarchie, das so genannte „Müll-eimermodell“ („garbage can“)<sup>11</sup>. Es verdeutlicht die Verschiebung klassischer Rationalitätsannahmen zu Gunsten einer „realistischeren Sicht“, indem Entscheidungen als ein „zufälliges Zusammenfließen“ folgender „Ströme“ angesehen werden: aktuell drängende Probleme, die der Lösung bedürfen, Lösungen und Organisationsmitglieder, die verfügbar sind, und die Gelegenheit zur Entscheidung.

Dem typischen Ablauf im „garbage can model“ liegt die Vorstellung eines Entscheidungsprozesses zu Grunde, der einem Papierkorb gleicht. In diesen werden

„von Teilnehmern verschiedene Arten von Problemen und Lösungen geworfen [...]. Die Mischung der Papiere („garbage“) in einem bestimmten Korb hängt von der Mischung der verfügbaren Körbe ab und von deren Etiketten, davon welche Papiere im Augenblick gerade produziert werden und von der Geschwindigkeit, in der diese Papiere gesammelt werden und von der Bildfläche entfernt werden“ (Cohen/March/Olsen 1990, 332).

Die „Kopplung“ der Elemente stellt dabei den Entscheidungsprozess dar. Im Vordergrund steht nicht die optimale Lösung organisatorischer Probleme. Verdeutlicht wird, wie Auswahlen getroffen und für Probleme Lösungen gefunden werden, deren Situation von erheblicher Unsicherheit und Mehrdeutigkeit belastet ist. „Garbage can“ - Prozesse charakterisieren sich durch ihre Zeit-, Kontext- und Personenabhängigkeit sowie durch

---

<sup>10</sup> Die Teilnehmerschaft an einem Entscheidungsprozess unterliegt Änderungen. Sie ist unstat und fließend, neue Teilnehmer können hinzustoßen, andere aus dem Entscheidungsprozess ausscheiden. Ein Teilnehmer ist nicht immer nur einem Entscheidungsprozess zugeordnet, sondern kann in verschiedene Entscheidungsprozesse eingebunden sein.

<sup>11</sup> Beim Modell der organisierten Anarchie handelt es sich um ein rein deskriptives Konzept, woraus allerdings nicht gefolgert werden sollte, dass diese Verfahrensweise von Organisationen im Organisationssinne „ineffizient“ wäre.

Nutzung symbolischer Gehalte<sup>12</sup>. Diese Faktoren bieten die Option für Organisationsmitglieder zu taktisch geschicktem, reflektiertem und überlegtem Verhalten bzw. sozialem Handeln.

Damit wird der Zusammenhang von Mikropolitik und Entscheidungstheorie erkenntlich und gleichzeitig ersichtlich, weshalb das Modell für die Fragestellung der Arbeit relevant ist. March/Olsen selbst definieren die Anwendung verschiedener Taktiken im Entscheidungsprozess als mikropolitische Aktivitäten. Dazu gehören u.a. gewählte Taktiken wie „Nimm Dir Zeit“, „Habe Ausdauer“, „Tausche Status gegen Inhalt“, „Überlaste das System“, „Ermögliche Opponenten<sup>13</sup> die Teilnahme“, „Führe unauffällig“ oder „Interpretiere die Geschichte“ (vgl. Bogumil/Schmid 2001, 49, ausführlicher Neuberger 1995, 188). Aus den Ausführungen bleibt festzuhalten:

„Das garbage-can-Modell kann als Definition von Mikropolitik angesehen werden: Akteure versuchen, Situationen und Probleme in ihrem Sinne zu definieren, vorhandene Lösungen, an denen sie interessiert sind, anzuwenden, sich Zugang zu den Entscheidungsarenen zu verschaffen, ohne sich um die übergreifenden Gesamtziele zu kümmern“ (Bogumil/Schmid 2001, 53).

### 1.5. Konflikt-Modell der Entscheidung

Das Konzept basiert im Wesentlichen auf den Arbeiten der Forscher Janis/Mann (1977), die insbesondere den affektiven Bereich des Entscheidens ins Zentrum rücken. Grundlegend ist die Annahme, dass Entscheidungen in Organisationen von Individuen getroffen werden und diese mit individuell unterschiedlichen Emotionen verknüpft sind. Insbesondere wichtige, zumeist weitreichende Entscheidungen, deren Konsequenzen nicht konkret absehbar oder planbar sind, bedingen für die Entscheidungsträger Stress erzeugende Momente und sind größtenteils angstbesetzt. Der Entscheider strebt danach, sich dieser für ihn persönlich unangenehmen Situation zu entziehen. Entsprechend entwickeln die davon betroffenen Personen Abwehrmechanismen und Entscheidungsscheu. Um der Situation dennoch „Herr zu werden“, versuchen sie, die

---

<sup>12</sup> SYMBOLISCHE GEHALTE beziehen sich darauf, dass Entscheidungen auch als Ergebnisse bestimmter Rituale interpretiert werden können (vgl. Bogumil/Schmid 2001, 49).

<sup>13</sup> Innerhalb des sozialen Entscheidungsprozesses wird opponentes Verhalten als Rolle verstanden, die ein Organisationsmitglied innerhalb des Entscheidungsprozesses annimmt. In seiner Untersuchung innovativer sozialer Entscheidungsprozesse gelang es Witte (1976), das Vorhandensein von Bewegungskräften auszumachen, die den Prozessverlauf entweder hemmen oder fördern. Organisationsmitglieder, die den Verlauf hemmen, werden in Folge als OPPONENTEN bezeichnet. Solche, die den Prozess fördern, werden als PROMOTOREN erwähnt (vgl. Pfohl/Braun 1981, 429).

Entscheidungssituation zu kontrollieren, den persönlichen Nutzen und die Rationalität zu maximieren, um die negativen Emotionen für die eigene Person zu minimieren.

Letztlich führt dieses Verhalten von Entscheidungsträgern zu fehlerhafter Kommunikation, Misstrauen gegenüber anderen Organisationsmitgliedern sowie zu „self-fulfilling prophecies“. Auch an dieser Stelle kommen mikropolitische Aktivitäten bzw. Strategien ins „Spiel“. Dazu ein Beispiel: Von Akteur A empfundenes Misstrauen gegenüber Akteur B wird selbigen dazu veranlassen, weniger als sonst zu erzählen, da die Unsicherheit der Einschätzung zu hoch ist. Akteur A weiß nicht, wie Akteur B mit den Informationen umgeht, dementsprechend hält Akteur A Informationen zurück und täuscht z.B. Unwissenheit vor.

Von Interesse für die Untersuchung ist in diesem Kontext, welche Faktoren in einer Situation das Entscheidungsverhalten des Akteurs beeinflussen. Dazu besagt die zentrale These des Konflikt-Modells, dass die Entscheidungsqualität davon abhängt, in welchem Ausmaß sich der Entscheider vor dem Entschluss informiert (vigilant information processing).<sup>14</sup> Dieses Ausmaß ist wiederum abhängig vom wahrgenommenen Konflikt- und Stressempfinden des Einzelnen.

### 1.6. Zwischenfazit

Die skizzierten Ansätze zeichnen ein vielschichtiges Bild von Organisationen und spannen durch wenige Grundannahmen einen breiten theoretischen Rahmen. Dieser reflektiert die Komplexität, die durch Organisationen bedingt ist, und widerspricht dem Modell des ‚homo oeconomicus‘. Verhaltenstheoretische Entscheidungskonzepte und -modelle nähern sich aus unterschiedlichen Perspektiven und mit verschiedenen Schwerpunkten dem Verständnis von Organisationsentscheidungen und Organisationsentwicklungen. Während Cohen/March/Olsen im „garbage can“ - Modell die „Unsicherheit der Relevanz“ (March 1990, 14) thematisieren und auf die lose „Kopplung“ zwischen verschiedenen Elementen aufmerksam machen, lassen sie einen Einbezug struktureller Rahmenbedingungen vermissen. Anders bei Simon; dieser integriert in sein Konzept der

---

<sup>14</sup> Im Sinne von Janis/Mann (1977) weist ein Entscheider dann eine sorgfältige Informationssuche und -verarbeitung auf, wenn folgende Merkmale erfüllt sind: Einbezug einer Vielzahl von Handlungsalternativen, überschaubares Feld von Handlungsalternativen und Zielen, intensive Abwägung von Entscheidungskonsequenzen, tiefgehende Informationssuche (die während des Prozesses zu neuen Einsichten führen könnte, auch wenn diese ursprünglichen Präferenzen konträr gegenüberstehen), nochmalige Reflexion sämtlicher Alternativen vor einem endgültigen Entschluss, Strategieentwicklung zur Implementation der Entscheidung (vgl. Staehle 1999, 525f.).

„begrenzten Rationalität“ die Bedeutung von Organisationsstrukturen und betont deren Funktion hinsichtlich individueller Rationalitätsschranken. Dagegen messen Janis/Mann strukturellen Aspekten weniger Bedeutung zu und stellen eher die Affektivität in Entscheidungsprozessen in den Vordergrund, indem sie den Einfluss stress- und belastungserzeugender Momente analysieren. Einen gänzlich anderen Forschungsschwerpunkt wählen Cyert/March. Sie fokussieren den „Gruppen-Aspekt“ bei organisationalen Entscheidungen und interpretieren Organisationen als Koalitionen verschiedener Interessengruppen. Dabei wird „über das Verhältnis zwischen den „Interessen“ der Organisation und den Interessen von Untergruppen und Individuen ständig verhandelt und immer wieder neu verhandelt [...]“ Gleichzeitig betonen sie „dass Übereinstimmung selten erreicht und schwer aufrechtzuerhalten ist“ (ebd. 1995, 207).

Zu beantworten ist, woran sich nun aber konkret erkennen lässt, dass den verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien eine derart konstitutive Bedeutung für akteursbezogene bzw. mikropolitische Ansätze zugesprochen wird. Die Begründung ist nahe liegend:

„Mit der Herausarbeitung von Mehrdeutigkeit, Zeitabhängigkeit, Intersubjektivität, Macht und Interessenkonflikten als Merkmale von Entscheidungen in Organisationen [...] hat die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie die Mikropolitik vom Ruch des Abartigen und Schädlichen befreit und deutlich gemacht hat, dass Organisationen nur durch die Berücksichtigung mikropolitischen Prozesse verstanden werden können“ (Bogumil/Schmid 2001, 53).

Obwohl verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorien für die Entwicklung mikropolitischer Ansätze von Bedeutung sind, sind sie keinesfalls mit diesen gleichzusetzen. Denn Entscheidungstheorien lassen offen, in welchem Verhältnis Handlungs- und Gestaltungsspielräume in Organisationen, deren Nutzung durch Akteure und strukturelle Rahmenbedingungen zueinander stehen. Um aber organisationales Geschehen erklären und rekonstruieren zu können, bedarf es einer stärkeren Berücksichtigung dieses „Verhältnisses“, als dies die bisher dargestellten Ansätze leisten. Die von Brunsson (1982) getroffene Unterscheidung zwischen Handlungs- und Entscheidungstheorie besagt diesbezüglich, dass „wir die Rationalität von Organisationen gerade nicht verstehen können, wenn wir sie als soziale Systeme ansehen, die aus Entscheidungen und nur aus Entscheiden bestehen“ (Luhmann 1992, 166).

„Die meisten relevanten organisatorischen Probleme stellen sich *jenseits der Entscheidung*. Als Probleme ihrer Durchsetzung, Ausführung und deren

Kontrolle; als Probleme der (Mikro-)Politik, die sich nicht oder nur zu hohen Preisen auf Entscheidungen reduzieren lässt“ (Becker u.a. 1992, 106).

An diesem „Punkt“ setzen mikropolitische Ansätze wie die „Strategische Organisationsanalyse“ (Crozier/Friedberg) und insbesondere deren Weiterentwicklung durch Küpper/Ortmann unter Rückgriff auf Giddens' Strukturierungstheorie an. Aus bekanntem Grund widmet sich der nachfolgende Abschnitt den Grundaussagen dieser Konzeptionen, nachdem der Begriff der Mikropolitik einleitend definiert wurde.

## 2. Mikropolitische Konzepte

### 2.1. Mikropolitik: Eine Begriffsbestimmung

Irgendwie kommt einem der Begriff „Mikropolitik“ bekannt vor. Doch was sich konkret dahinter verbirgt, bleibt häufig unklar und verschwommen. Lange Zeit wurde der Bereich Mikropolitik im Rahmen von Organisationstheorien weitestgehend ausgeklammert. Klassische Organisationstheorien<sup>15</sup>, neoklassische sowie moderne Organisationstheorien<sup>16</sup> berücksichtigen politische Dimensionen der Organisation in keiner Weise. Sie sprechen dem mikropolitischen Spielfeld kaum Relevanz zu. Die fehlende Integration politischer Dimensionen in theoretische Konzepte könnte eine Erklärung dafür sein, weshalb mit der Vorstellung von Mikropolitik nichts Konkretes in Verbindung gebracht wird. Ihr fehlt die „wissenschaftshistorische Verwurzelung“<sup>17</sup>. Mikropolitik wird generell nur zögernd rezipiert. Knapp 25 Jahre nach den ersten Diskussionsansätzen im deutschsprachigen Raum ist erst ein einziges Lehrbuch zu diesem Themenbereich erschienen, vorgelegt von dem Psychologen Oswald Neuberger (1995). Das Thema Mikropolitik wird immer noch vermieden, obwohl die Tabuisierung mikropolitischer Prozesse im Kontrast zu der Häufigkeit und Bedeutung ihres Auftretens im organisatorischen Alltag steht. Der Begriff der Mikropolitik ist von großer Komplexität. Was sich

---

<sup>15</sup> Darunter fallen u.a. der US-amerikanische arbeitswissenschaftliche Ansatz (Scientific Management) nach F.W. Taylor, der in Deutschland entstandene bürokratische Ansatz nach M. Weber und der ursprünglich in Frankreich entwickelte administrative Ansatz nach H. Fayol. Vgl. u.a. in Remer (1996), Schreyögg, (1996), Kieser/Kubicek (1992), Fauth (1991), Steinmann/Schreyögg (2000).

<sup>16</sup> Zu dessen bekanntesten Vertretern zählen u.a. Argyris (1964), McGregor (1960) und Likert (1967). Ebenfalls der Bereich der Motivationstheorien. Vgl. ausführlicher u.a. Argyris (1975), Schreyögg (1996/1999), McGregor (1960), Staehle (1999), Luhmann (1973).

<sup>17</sup> WISSENSCHAFTSHISTORISCHE VERWURZELUNG – gemeint ist damit, dass der mikropolitische Begriff und seine Einführung in den wissenschaftlichen, organisationstheoretischen Sprachgebrauch nicht lange zurückliegt. Er ist immer noch neu und ungewohnt.

dahinter verbirgt<sup>18</sup>, lässt sich nicht anhand EINER allgemeingültigen Aussage bzw. Definition ausmachen, wenngleich fraglich ist, ob es diese – einmal abgesehen von naturwissenschaftlichen Bereichen – überhaupt gibt. Die Vielzahl unterschiedlicher Definitionsvorschläge zeugt von der breiten Bestimmung dessen, was der Begriff umfasst. Die Definitionen erstrecken sich von eher psychologisch ausgerichteten Erklärungsansätzen bis hin zu stärker organisationssoziologisch orientierten Sichtweisen.

Einige – im Folgenden angeführte – Definitionen zeichnen (ausschnittsweise) den Weg nach, der zeigt, was unter Mikropolitik seit ihrer Einführung in die wissenschaftliche Theorie verstanden wird. Das erleichtert den Einstieg in das Themengebiet und schärft gleichzeitig den Blickwinkel zum Verständnis von Mikropolitik in dieser Arbeit.

Der britische Soziologe *Tom Burns* (1961) gilt als eigentlicher „Begründer“ des Begriffs „micropolitics“ in der wissenschaftlichen Literatur. Er zählt zu einem der Ersten, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzen. In einem seiner Werke (*Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change* (1960/62)) taucht erstmals die Verwendung des Begriffs „Mikropolitik“ auf. Er macht darauf aufmerksam, „dass der Betrieb ein politisches Handlungsfeld ist“ (Gaedeke 2001, 27). Mit dem Titel ‚Mikropolitik‘ bringt Burns zum Ausdruck, dass in Organisationen in Form von Kämpfen, Aushandlungs-, Kompromissbildungs-, und Entscheidungsprozessen etc. doch recht ähnliche Prozesse ablaufen wie im staatlichen Bereich, nur eben im „Kleinen“ (vgl. Weik/Lang 2001, 289). Im Gegensatz zum deutschsprachigen Raum wurden in der anglo-amerikanischen Literatur bereits in den sechziger, vermehrt aber in den siebziger Jahren unter den Bezeichnungen „micropolitics“, „workplace politics“, „organizational politics“ und „company politics“ Befunde empirischer Untersuchungen und theoretisch-konzeptioneller Arbeiten zum Themengebiet „politisches Verhalten in Organisationen“ referiert<sup>19</sup> (vgl. Dick 1992, 6).

Burns bestimmt in seiner Studie (1962) die mikropolitische Perspektive wie folgt:

„Corporations are co-operative systems assembled out of the usable attributes of people. They are also social systems within which people compete for advancement; in so doing they make use of others. Behaviour is identified as political when others are made use of resources in competitive situation. Material,

---

<sup>18</sup> Exemplarisch zu nennen sind Akteurshandeln, Gruppen und Koalitionen, Strategien, deren Bildung und Umsetzung, Entscheidungskorridore, Spiele, Macht, Konflikt und Konsens.

<sup>19</sup> Vgl. hierzu Mayes & Allen (1977), Gandz & Murray (1980) und Vredenburg & Maurer (1984).



or extrahuman, resources are also socially organized. Additional resources, resulting from innovation or new types of personal commitment, alter the prevailing equilibrium and either instigate or release political action. Such action is a mechanism of social change" (Burns 1962, 257).

Burns betont, dass Unternehmen soziale Systeme sind. Innerhalb derer ist mikropolitischs Akteurshandeln in Zusammenhang mit der Durchsetzung eigener, individueller Ziele zu bringen, auch – oder gerade obwohl – dies auf Kosten anderer geschieht. Das individuelle Verhalten bei Wettbewerbssituationen in Unternehmen ist für ihn Mikropolitik. Er differenziert Macht- und Karriereinteressen von Organisationsmitgliedern und leitet daraus ein „political system“ und eine „career structure“ ab. Beide sind bedeutend und bedingen die fortwährende Existenz der Organisation, „und zwar in Abhängigkeit von ihrem Belohnungssystem, ihren nicht gebundenen Mitteln [...], der Richtung der Aktivitäten anderer und dem „Patronagesystem““<sup>20</sup> (vgl. Küpper/Ortmann 1988, 30).

Innerhalb der Bundesrepublik erfolgte die Einführung des Begriffs später, Mitte der siebziger Jahre. Insbesondere die organisationspsychologischen Arbeiten Horst Bosetzky (vgl. Bosetzky/Heinrich 1984, 154ff.) lösten die Diskussion um Mikropolitik aus.

*Bosetzky* versteht Mikropolitik aus psychologischer Perspektive als

„die Bemühungen, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen“ (ebd. 1972, 382).

Er bleibt einer eher machiavellistischen Tradition verbunden und vertritt die Auffassung, dass der mikropolitische Akteur entsprechend einer „idealtypischen Konstruktion des mikropolitischen Machtgewinners“ handelt, wobei er Mikropolitik auf eine „spezifische Verhaltensdisposition als Folge einer durch Sozialisierungsprozesse geprägten Motivationsstruktur von Menschen“ zurückführt.

Eine andere Bedeutung erlangt die Mikropolitik im Sinne *Crozier/Friedbergs*. Die zunächst von dem Franzosen Michel Crozier am ‚Centre de Sociologie des Organisations‘ in Paris konzipierte Strategische Organisationsanalyse wurde durch das Buch ‚Macht und Organisation‘ (Übersetzung von ‚L’Acteur et le Système‘) von Michel Crozier in

---

<sup>20</sup> Unter das „PATRONAGESYSTEM“ fallen z.B. Neueinstellungen, Beförderungen, Verteilung von Rechten und Privilegien (vgl. Küpper/Ortmann 1988, 30).

Zusammenarbeit mit dem österreichischen Soziologen Erhard Friedberg 1979 bekannt. Die Konzeption der Strategischen Organisationsanalyse gilt als ein konstitutives, wenn nicht als das wesentliche Element im Rahmen mikropolitischen Ansätze. In Erweiterung zu den Überlegungen Burns und Bosetzky bringen Crozier/Friedberg Mikropolitik in Zusammenhang mit Macht und Spiel. Der Spielbegriff wird dabei nicht in Form einer Metapher benutzt, sondern als ein „konkreter Mechanismus“ aufgefasst, „mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen. Das Spiel ist das Instrument, das die Menschen entwickelt haben, um ihre Zusammenarbeit zu regeln“ (Crozier/Friedberg 1993, 68).

Macht ist dabei der zentrale Mechanismus für politische Aktivitäten. Das Wesentliche besteht darin, dass Macht nicht als Attribut, sondern als Beziehung aufgefasst wird. Macht kann sich nur über den Austausch entwickeln, der zwischen den an einer Beziehung beteiligten Akteuren besteht. Macht beinhaltet „auf allgemeinsten Ebene [...] immer die bestimmten Individuen oder Gruppen verfügbare Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken“ (ebd. 1993, 39). Der Nährboden dafür liegt in „zur Verfügung stehenden Ungewissheitszonen“, die der Akteur nicht deshalb ausnutzt, „weil er schlecht oder weil er von einem perversen System oder einer schlechten Gesellschaft verdorben wäre“, sondern weil er die in einer Spielstruktur kontrollierten Ungewissheitszonen für die Beziehungen und Verhandlungen mit anderen Akteuren nutzen will. Sie sprechen sich damit gegen die Auffassung eines Machtbegriffs aus, der ausschließlich mit negativen Konnotationen behaftet ist. Sie stellen heraus, dass man sich endlich freimachen müsse

„von einer rein negativen und repressiven Vorstellung von Macht, die sich in den letzten Jahren in verschiedenen institutionalistischen, sozioanalytischen und anderen kritischen Strömungen in der Soziologie, der Psychiatrie, der Pädagogik und der Ökonomie durchgesetzt zu haben scheinen“ (ebd. 1979, 17).

Indem Crozier/Friedberg jedem Akteur, wenn auch nur minimalen, Handlungs- und Interpretationsspielraum zuschreiben, unterstellen sie individuelle Gestaltungsspielräume, die gleichzeitig Möglichkeiten zur Entfaltung von Mikropolitik beinhalten. Die Existenz derartiger Gestaltungsspielräume kann sich nur dort entwickeln, wo Ziele widersprüchlich, Regeln unpräzise, Leistungen nicht einfach überprüfbar und Informationen mehrdeutig sind.

Ähnlich wie Crozier/Friedberg betont auch *Neuberger*, dass sich Mikropolitik nur dort entfalten kann, wo betriebliche Situationen vorhanden sind, die durch „Mehrdeutigkeit,

Widersprüchlichkeit und Instabilität“ charakterisiert sind. Er geht sogar so weit zu behaupten: „[J]e unklarer die Lage wird, desto mehr werden Chancen der individuellen Vorteilssuche gesehen und genutzt“ (ebd. 1990, 89). Letztlich versteht er unter Mikropolitik „das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“ (ebd. 1990, 261).

Aus den bisherigen Erläuterungen ergeben sich folgende Erkenntnisse: Zunächst kristallisieren sich zwei Grundpositionen heraus, welche die Mikropolitik unterschiedlich betrachten: Die eine versteht Mikropolitik als Ausnahmefall, als Störfaktor im organisatorischen Alltag, die andere fasst Mikropolitik als alltägliches, normales Phänomen in Organisationen auf (z.B. Crozier/Friedberg). Während den Vertretern ersterer Sichtweise gemein ist, dass sie Mikropolitik mit egoistischem und illegitimem Verhalten von Akteuren zur Durchsetzung eigener Ziele – auch auf Kosten anderer Akteure – in Verbindung bringen (z.B. Bosetzky<sup>21</sup>), konzentrieren sich Vertreter der zweiten Grundposition weniger auf die dysfunktionalen Wirkungen von Mikropolitik, sondern beschäftigen sich mit den Regulationsmechanismen in Organisationen. Denn die Ausübung von Macht ist – so u.a. die Vertreter der mikropolitischen Organisationsanalyse – nicht zu vermeiden, auch wenn bestimmte Formen der Machtausübung sicherlich in Frage zu stellen sind. „Die Akzentuierung [...] liegt jedoch mehr auf der Enttabuisierung der Begriffe Macht und Mikropolitik“ (Weik/Lang 2001, 303).

Diesen Ausführungen folgend, liegt der Arbeit eine Auffassung von Mikropolitik zu Grunde, die diese nicht als etwas „Anormales“ oder als einen „bedauerlichen Störfall“ im Organisationsgeschehen versteht.

„Mikropolitik – das meint gerade *nicht*, daß sich die Perspektive auf einen innerorganisationalen Kleinkrieg von Macchiavellisten à la Bosetzky richtet, sondern daß es um eine mikroskopische Analyse der wechselseitigen

---

<sup>21</sup> Auch Schmid und Kompa zählen zu den Vertretern ersterer Grundposition. Schmid belegt den Anspruch auf Beachtung mikropolitischer Verhaltensweisen anhand der praktischen Anwendung skrupelloser Machtstrategien. Daraus leitet er die Forderung ab, in die Suche von Ursachen und Gründen unmoralischen Handelns auch organisationsspezifische Rahmenbedingungen einzubeziehen (vgl. ebd. 1991, 46ff). Vergleichsweise negativ dargestellt wird die Mikropolitik auch bei Kompa. In Kontrast zu den personalen Qualitäten von Führungskräften, die bei ihren Mitmenschen einen positiven Eindruck hinterlassen, führt er mikropolitische Verhaltensweisen an. Sie werden reduziert auf die „Schattenseite der Persönlichkeit“, derer sich dennoch „notgedrungen“ bedienen werden muss, um die Karriereleiter emporsteigen zu können „oder um mit den unvermeidlich widersprüchlichen Anforderungen innerhalb organisationaler Beziehungen fertig zu werden“ (ebd. 1988, 155f).

Konstitution von organisationalem Handeln und (Organisations-) Strukturen geht“ (Ortmann 1995, 48, Hervorhebung i.O.).

Die Arbeit macht es sich zur Aufgabe, Mikropolitik als ein alltägliches Phänomen aufzufassen, dem Berücksichtigung bei der Rekonstruktion von Reorganisationsprozessen zukommen muss. Denn: Wer hat sie nicht schon erlebt, die Auseinandersetzungen und Konflikte zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Zielen, das Zusammenschließen von Gruppen, um gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen, Veränderungen abzuwehren, Grenzen von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen, die Durchsetzung der Interessen der Mächtigen und manchmal auch überraschenderweise der weniger Mächtigen?! All das ist Politik in Organisationen – eben Mikropolitik! Mikropolitik ist funktional ambivalent. Sie wird nicht als Gegensatz zu gesellschaftlichen Prozessen, zur Makropolitik verstanden. Mikro- und Makropolitik verweisen aufeinander. Die Arbeit versteht Mikropolitik als ein theoretisches Konstrukt, welches das divergente und dabei veränderbare, zielorientierte Handeln konkreter Akteure in je konkreten, situativ unterschiedlichen und kontextgebundenen Handlungssituationen in Organisationen (sozialen Systemen) fokussiert. Im Rahmen existierender Formalstrukturen beschäftigt sich Mikropolitik mit dem (strategischen) Handeln von Akteuren und deren „Eigenarten“. Zu den wesentlichen Merkmalen, die Mikropolitik charakterisieren, zählen Dimensionen der Macht sowie (strategische) Interdependenzen, die an konkrete Handlungssysteme gebunden sind. Mikropolitik findet innerhalb eines bestimmten Handlungsrahmens statt, der durch Konventionen, Regeln und Normen Einschränkung bzw. Begrenzung erfährt, wobei diese allerdings oftmals von solch einer Unüberschaubarkeit, Widersprüchlichkeit und Intransparenz gekennzeichnet sind, dass sie von jedem mikropolitischen Akteur bis zu einem gewissen Grad ausgelegt bzw. ausgenutzt werden können. Mikropolitik konzentriert sich auf den Binnenraum (intra-)organisationalen Geschehens. Grundsätzlich wird dabei angenommen, dass mikropolitische Aktivitäten zumeist verdeckt stattfinden.<sup>22</sup>

Durch voranstehende Ausführungen wurde der Rahmen dessen, was unter Mikropolitik zu verstehen ist, eingegrenzt. Bereits erwähnt wurden konstitutive Konzepte, die sich zentral mit Mikropolitik auseinandersetzen. Infolge des Untersuchungsgegenstandes der Arbeit widmet sich dieser Abschnitt im Weiteren der Diskussion derartiger Kon-

---

<sup>22</sup> So weiß auch Konle in seiner Dissertation (1993) zum Thema ‚Mikropolitik und Reorganisation‘: [...] „das wesentliche Charakteristikum der Mikropolitik ist jedoch ihre (Nicht-) Erscheinungsform. Sie wird von ihren Verursachern nicht öffentlich dargestellt und begründet, sondern heimlich, unter offizieller Vorgabe der Verfolgung allgemein anerkannter Ziele, Normen und Richtlinien angewandt“ (ebd. 7/8).

zepte. Im Blickpunkt stehen Ansätze, die sich mit dem Verhalten und Handeln von Organisationsmitgliedern aus Akteursperspektive beschäftigen, mit Macht und anderen Einflussfaktoren, die das organisationale Geschehen bestimmen und relevant sind für die Rekonstruktion und das Verständnis organisatorischen Verhaltens. In Erweiterung dazu wird die Akteursperspektive um strukturelle Elemente ergänzt, um die Betrachtung und Analyse von Mikropolitik nicht einseitig erfolgen zu lassen. Die Darstellung konzentriert sich auf die Strategische Organisationsanalyse von Crozier/Friedberg (1979) und auf ihre Erweiterung zur Mikropolitischen Organisationsanalyse nach Küpper/-Ortmann (1988)<sup>23</sup>.

### 2.2. Analyseschwerpunkte mikropolitischer Konzepte

Als Ausgangsbasis für die Diskussion werden einige Grundaussagen und Analyseschwerpunkte mikropolitischer Theorien aufgezeigt.

Allgemein formuliert untersuchen mikropolitische Konzeptionen jenes Denken und Handeln von Akteuren, das innerhalb organisatorischer (formeller und informeller) Strukturen geschieht. Türk postuliert nach eingehender Literaturanalyse, dass allen akteurs-theoretischen Analysekonzepten gemeinsam sei, dass sie auf irgendeine Weise die Existenz von Handlungs- und Gestaltungsräumen und den „Eigensinn“ der Akteure ins Zentrum der Analyse stellen (vgl. ebd. 1989, 125). Ebenfalls kongruent liegt ihnen die Vorstellung zu Grunde, dass Mikropolitik ein alltägliches Phänomen darstellt, das sich in Form mikropolitischer Aktivitäten von Akteuren äußert. Organisationen werden dabei als „Arenen“ (oder Dschungel) interpretiert, in denen unterschiedliche (Macht-)Kämpfe, Spiele und Verhandlungen ausgetragen werden. Diese werden bestimmt durch die Interessen von (sozial handelnden) Akteuren, deren Verhaltensweisen wiederum durch einen strukturellen Rahmen beschränkt sind. Inwieweit strukturelle Aspekte in mikropolitischen Analysen berücksichtigt werden, ist unterschiedlich.<sup>24</sup>

Um organisationales Geschehen erklären, rekonstruieren und verstehen zu können, gewinnt in diesem Kontext die Intersubjektivität an Bedeutung. Es wird untersucht, weshalb welche interpersonalen Beziehungen bestehen und wie das Geschehen beherrscht oder kontrolliert wird (Aspekt der Macht). In diesem Kontext betonen mikropolitische Ansätze die Bedeutung der Dialektik der Interdependenz. Denn interessant

---

<sup>23</sup> Vgl. auch Ortmann u.a. (1990), Ortmann (1995).

<sup>24</sup> Dazu folgen an späterer Stelle ausführlichere Erläuterungen.

ist, wie mit wechselseitiger Abhängigkeit umgegangen wird, welche Strategien sich welche Akteure bedienen und welche Konsequenzen und Folgen das Verhalten sowohl für den agierenden Akteur (z.B. positive Effekte: Belohnungen, Vergrößerung von Einfluss, Kontrolle von Ressourcen; negative Effekte: Machtverlust, Einbüßen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Verlust von Glaubwürdigkeit) als auch für die Organisation mit sich bringt (u.a. positive Effekte: Diskussion einer Vielzahl von Aspekten, Überwindung von Trägheit und Status Quo; negative Effekte: Widerstand bei Reorganisationen, Behinderung bei der Zielerreichung, Reduzierung des Informationsflusses). Generell verstehen mikropolitische Konzepte Organisationen als soziale Systeme, innerhalb derer Organisationsmitglieder in sozialen Beziehungen zueinander stehen und soziales Handeln das Organisationsgeschehen kennzeichnet.

Kurzum, nach Ortmann beinhalten mikropolitische Organisationstheorien im Wesentlichen vier Aspekte (vgl. ebd. 1995, 33f):

1. Die Analyse akteursspezifischen Verhaltens in Organisationen wird als Strategie rekonstruiert.
2. Die Machtbeziehung zwischen Organisationsmitgliedern wird erforscht.
3. Das Wechselspiel zwischen Macht und Austauschrelationen wird als Spiel interpretiert.
4. Die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt wird als Spiel zwischen Organisationsmitgliedern und so genannten Relais rekonstruiert.

Dem gäbe es noch einiges hinzuzufügen, dennoch sollen voranstehende Ausführungen genügen, da die Erläuterung nachstehender Konzepte das Anliegen mikropolitischer Ansätze erheblich vertieft, präzisiert und erhärtet.

### 2.3. Strategische Organisationsanalyse (Crozier/Friedberg)

Im Rahmen der Untersuchung kann sich der Thematik des Konzeptes nicht in der erschöpfenden Bandbreite seiner Ausführungen gewidmet werden. Es werden solche Aspekte fruchtbar gemacht, die für das Forschungsinteresse Relevanz aufweisen. Mit hin werden der Akteur und seine Strategien, Macht als Grundlage organisierten Handelns sowie das „Spiel“ als Instrument organisierten Handelns in die Diskussion aufgenommen. Dabei werden die Überlegungen der Autoren zum organisatorischen Wandel mit dem Untersuchungsgegenstand verknüpft.

Das Anliegen Crozier/Friedbergs besteht nicht darin, eine neue Organisationstheorie zu begründen. Vielmehr geht es ihnen darum, eine andersartige Sichtweise über die Probleme, Bedingungen und Zwänge kollektiven, d.h. organisierten, Handelns<sup>25</sup> von Individuen aufzuzeigen. Im Kern steht die Analyse unterschiedlicher Machtbeziehungen von Akteuren in Organisationen. Dabei formulieren Crozier/Friedberg ihr Verständnis von Macht und rationalem Handeln in Organisationen wie folgt:

„Eine Organisation ist letzten Endes nichts anderes als ein Gebilde von Konflikten und ihre Funktionsweise das Ergebnis der Auseinandersetzungen zwischen den kontingenten, vielfältigen und divergierenden Rationalitäten relativ freier Akteure, die die zu ihrer Verfügung stehenden Machtquellen nutzen. [Die Organisation] ist ein Reich von Machtbeziehungen, von Einflussnahme, Feilschen und Berechnung“ (ebd. 1993, 27).

Diese Aussagen implizieren, dass sich die Strategische Organisationsanalyse gegen die Theoretiker der Herrschaft und der Konditionierung ausspricht. Sie erklärt diese für unhaltbar und behauptet, dass die Annahmen deterministischer Theorien realitätsfern seien, da diese menschliches Verhalten als mechanisches Produkt struktureller Gegebenheiten deklassieren. Dagegen vertreten ihre Begründer die Auffassung, dass Verhalten stets Ausdruck und Verwirklichung einer, wenn auch noch so minimalen, (Handlungs-) Freiheit<sup>26</sup> ist. Das Verhalten ist jedoch niemals völlig voraussehbar, denn es ist nicht determiniert, sondern im Gegenteil kontingent<sup>27</sup> (vgl. ebd.1993, 27).

Crozier/Friedberg versprechen sich von der Analyse von Machtbeziehungen eine realistischere Sicht von Organisationen, die widerspiegelt, dass es weder den autonom rationalen Entscheider noch völligen Determinismus gibt. Diesbezüglich erschließt Riegraf, dass der Strategischen Organisationsanalyse ein handlungstheoretischer Machtbegriff zu Grunde liegt, der

„Veränderungs- und Blockierungspotenziale der betrieblichen AkteurlInnen und Akteursgruppen in Organisationen realisiert und zugleich den Anspruch erhebt, strukturelle Rahmenbedingungen [...] zu berücksichtigen“ (ebd. 1996, 94).

---

<sup>25</sup> Mit dem Begriff „ORGANISIERTEN HANDELNS“ wird nach Crozier/Friedberg eine falsche Vorstellung in Verbindung gebracht: „Wir überbewerten die Rationalität der Funktionsweise von Organisationen viel zu sehr. Dies führt einerseits dazu, ihre Effizienz übermäßig zu bewundern oder zumindest zu glauben, sie verstünde sich von selbst, und andererseits völlig übertriebene Befürchtungen zu hegen über die drohende Unterdrückung, die durch sie angeblich auf die Menschen zukommt“ (ebd. 1993, 25).

<sup>26</sup> Freiheit soll hier im Sinne von Autonomie verstanden werden.

<sup>27</sup> Mit „KONTINGENT“ ist in diesem Zitat die Kontextabhängigkeit der jeweiligen, unterschiedlichen Verhaltensstrategie angesprochen. „Menschliches Verhalten [...] kann nur unter Berücksichtigung des organisatorischen Hintergrundes, innerhalb dessen die individuellen Strategien stets rational sind, adäquat erfasst und interpretiert werden“ (Dick 1992, 46).

Dabei geht es nicht darum, Machtbeziehungen zu analysieren, die sich ausschließlich aus formalen strukturellen Bedingungen erschließen, wie z.B. der Macht, die ein Akteur kraft seiner Position bzw. hierarchischen Stellung in der Organisation innehat. Von Interesse ist das Offenlegen verdeckter und informeller Machtbeziehungen, denen keine offizielle Legitimation innewohnt. Bogumil/Schmid sprechen von einer „zweiten Machtstruktur neben der in offiziellen Organigrammen kodifizierten und legitimierten“ (ebd. 2001, 55). Und auch Dick verweist darauf, dass die „realen Machtbeziehungen in der Organisation nie genau mit den in der formalen Struktur fixierten Autoritätsmustern übereinstimmen“ (ebd. 1992, 22)<sup>28</sup>. Die besondere, beinahe schon deterministische Fokussierung von Macht verweist darauf, dass Crozier/Friedberg dieses Merkmal als DEN ausschlaggebenden Mechanismus erkennen, der Raum bzw. Nährboden für Mikropolitik entstehen lässt. So betonen sie: „Jede ernst zu nehmende Analyse kollektiven Handelns muß [...] Macht in das Zentrum ihrer Überlegungen stellen, denn kollektives Handeln ist im Grunde nichts anderes als tagtägliche Politik. Macht ist ihr ‚Rohstoff‘“ (Crozier/Friedberg 1979, 14).

Der Erklärungsbeitrag eines solchen Machtkonzepts liegt einerseits darin, dass die Abweichungen und empirisch beobachtbaren Anomalien zwischen der offiziellen Fassade einer Organisation und ihrer realen Funktionsweise aufgezeigt und rekonstruiert werden können. Darauf beschränkt würde das Anliegen Crozier/Friedbergs allerdings nur unzureichend interpretiert. Erst in der Entwicklung eines analytischen Zusammenhangs zwischen strukturell unterschiedlich verteilten Kontroll- und Entscheidungsspielräumen, den Akteursstrategien zur Beeinflussung dieser Spielräume und den Machtpositionen wird das eigentlich Wesentliche und Neuartige der Strategischen Organisationsanalyse erkannt (vgl. Weik/Lang 2001, 305). Diese findet nicht bei der Analyse verschiedener Handlungsstrategien von Akteuren ihr Ende, sondern setzt diese zueinander in Beziehung und hebt deren Vernetzung in den Vordergrund. Dazu bedienen sich Crozier/Friedberg

---

<sup>28</sup> Vgl. dazu Hickson et al. (1971), Krüger (1976/1977).



der Spiel-Metapher<sup>29</sup> und zeigen, dass das Handeln von Akteuren nicht außerhalb ihres Kontextes zu begreifen ist.

### 2.3.1. Strategisches Verhalten

Betont wurde bereits, dass der Akteur mit seinem Verhalten im Mittelpunkt der Strategischen Organisationsanalyse steht. Dieses wird in Bezug zu seinem Kontext gesetzt. Der Akteur wird nicht länger als „Hand“ betrachtet, wie dies das tayloristische Organisationsschema impliziert, auch nicht als „Hand und Herz“, wie es die Grundvorstellungen moderner Organisationstheorien auffassen und wie dies insbesondere die Human-Relations-Bewegung für notwendig erachtete, sondern vor allem als „Kopf“, das heißt „Freiheit“. Crozier/Friedberg wählen letztere Bezeichnung, um ihr Verständnis über die Person des Akteurs zu veranschaulichen und zu konkretisieren. Für die Autoren fungiert der Akteur als autonom handelndes Subjekt, das „berechnen und manipulieren kann und sich den Umständen und Bewegungen seiner Gegenspieler erfinderisch anpaßt“ (ebd. 1993, 27)<sup>30</sup>. Schließt man sich diesem Verständnis an, wird ersichtlich, weshalb eine Organisation zu keinem Zeitpunkt ihrer Entwicklung als durchsichtige, transparente Gesamtheit analysiert werden kann, auch wenn Führungskräfte das gerne sehen bzw. erreichen würden (ebd. 1993, 27).

Wenn weiterführend davon ausgegangen wird, dass jedem Akteur ein Minimum an Handlungs- und Entscheidungsraum zukommt, dann stellt sich beinahe zwingend die Frage, wie der Akteur diesen z.B. zur eigenen Interessendurchsetzung nutzt. Darüber gelangt man zum Begriff der Strategie bzw. des strategischen Akteursverhaltens und dessen Verständnis im Sinne von Crozier/Friedberg. Wird der Begriff der Strategie<sup>31</sup> zunächst auf das Verhalten der Akteure angewendet, ist von folgenden Beobachtungen auszugehen: Ein Akteur hat nur in seltenen Fällen klar definierte, präzise Ziele und noch

---

<sup>29</sup> Ortmann unterstreicht, dass sich der Begriff des SPIELS „[...] recht gut eignet, die eigentümliche Verschränkung von Kontrolle und Konsens, von Zwang und Freiheit einzufangen“ (ebd. 1988, 20/21). Dazu muss der Begriff jedoch von einem „Beigeschmack des Spielerischen gereinigt“ werden (ebd. 1988, 20). Schwierig gestaltet sich der Bezug zur mathematischen Spieltheorie, deren Anwendung für sozialwissenschaftliche Fragestellungen häufig in Frage gestellt wird, oftmals jedoch zu pauschal und „ohne den Blick für die klärenden Leistungen dieser Spieltheorie“ (Ortmann 1988, 21, Hervorhebung i.O.). Der Verlauf der Analyse wird zeigen, inwieweit ein Einbezug spieltheoretischer Überlegungen für die Interpretation sinnvoll bzw. notwendig sein wird.

<sup>30</sup> Die Auffassung distanziert sich von den Bildern einer „reibungslos funktionierenden Maschine“ oder der Annahme eines „one best way“, die in klassischen Organisationstheorien verbreitet waren. Interessant sind diesbezüglich die Ausführungen von Dick, welche die Defizite konventioneller Theorien herausstellt und von der „Illusion vom allmächtigen Organisationsgestalter“ spricht (ebd. 1992, 17).

<sup>31</sup> Die Einführung des Strategiebegriffs setzt voraus, dass individuelles Verhalten einer subjektiven Rationalität folgt.

weniger kohärente und konsistente Pläne, abgesehen davon, ob diese mit den Organisationszielen in Einklang zu bringen sind.<sup>32</sup> Die individuellen Ziele sind vieldeutig, in sich widersprüchlich und können sich, noch bevor ein Vorhaben umgesetzt wird, wieder verändern. Wodurch eine Veränderung herbeigeführt wird, kann dabei diverse Beweggründe haben, etwa in unintendierten Handlungsfolgen, die vom Akteur nicht abgesehen werden (können) und ihn zwingen, seine Lage zu überdenken und neu auszurichten. Vor diesem Hintergrund ist es zu simpel, die Komplexität menschlichen Verhaltens derart zu reduzieren, dass von einem strategischen Verhalten ausgegangen wird, das zu jedem Zeitpunkt genauestens durchdacht wäre, „vermittelt durch ein klar denkendes Subjekt, welches seine Bewegungen im Hinblick auf anfangs festgelegte Ziele berechnet“ (Crozier/Friedberg 1993, 33).

Obwohl die Verhaltensmöglichkeiten eines Akteurs durch organisatorische Rahmenbedingungen Begrenzung erfahren, ist der Verhaltens- bzw. Handlungsspielraum nicht vollständig determiniert. Akteursverhalten ist aktiv, wobei selbst passives Verhalten ein aktives darstellt, da es nicht folgenlos für andere Akteure oder die Organisation bleibt. Die Ausführungen Crozier/Friedbergs zum Strategiegedanken unterstellen ferner, dass es sich bei menschlichem Verhalten zumeist um sinnvolles Verhalten handelt. Denn auch wenn das Verhalten im Hinblick auf bestimmte Ziele irrational erscheint, so kann es doch rational in Bezug auf die Handlungsmöglichkeiten zu einem bestimmten Zeitpunkt sein, die sich aus dem Kontext der Situation ergeben.

Strategisches Verhalten ist durch zwei grundlegende Strategieausrichtungen geprägt, denen offensiver Strategien und denen defensiver Strategien. Beim Schachspiel verhält es sich ähnlich. Weiß wird einerseits daran Interesse haben, die eigenen Figuren mit ihren Handlungsmöglichkeiten – die strukturell beschränkt sind (ein Pferd darf nur springen wie ein Pferd, eine Dame darf nur ziehen wie eine Dame und ein Läufer darf nur laufen wie ein Läufer) – zu behalten bzw. zu verteidigen (defensive Strategie). Um aber die Handlungsmöglichkeiten von Schwarz einzuschränken und damit den eigenen Handlungsmöglichkeiten mehr Macht zu verleihen, wird andererseits mit den zur Verfügung stehenden Mitteln versucht, Schwarz in die Defensive zu drängen und durch den Verlust von Figuren in seinen Handlungsmöglichkeiten zu beschränken, um ihm

---

<sup>32</sup> Dazu wird die Analyse des empirischen Materials an späterer Stelle Aussagen zulassen.

dadurch Macht zu nehmen (offensive Strategie). „Nicht die Bedeutung der offensiven und der defensiven Seite des Verhaltens zählt hier jedoch, sondern die Tatsache der Dualität selbst“ (Crozier/Friedberg 1993, 34).

Letztlich basiert diese Betrachtungsweise auf der Vorstellung, dass es kein irrationales Verhalten gibt, sondern hinter jedem menschlichen Verhalten Regelmäßigkeiten entdeckt werden können<sup>33</sup>, die nur in Bezug zu einer Strategie sinnvoll sind. „Diese ist also nichts anderes als eine ex post gefolgerte Grundlage der empirisch beobachteten Verhaltensregelmäßigkeiten“ (Crozier/Friedberg 1993, 34).

Will man organisiertes Handeln analysieren, wäre es fatal, die Akteure aus der Betrachtung auszuschließen. Letztlich sind sie es, die organisiertes Handeln durch ihr strategisches Verhalten beeinflussen und prägen (vgl. Bogumil/Schmid 2001, 57).

„Die Handlungsfelder bestehen aus Akteuren, die denken, auch wenn sie nicht alle Fakten besitzen; die Absichten haben, auch wenn es ihnen nicht immer gelingt, ihre Ziele zu erreichen; die fähig sind, eine Wahl zu treffen, auch wenn diese oft nur intuitiv erfolgt; und die sich in intelligenter Weise einer Situation anpassen können oder zumindest der Wahrnehmung, die sie davon haben, und demgemäß ihr Handeln entwickeln“ (Friedberg 1995, 202).

Crozier/Friedberg stellen heraus, dass die Strategien, derer sich Akteure bedienen bzw. die diese wählen, nicht immer bewusst sein müssen noch mit dem individuellen Willen kongruieren. Denn „tatsächliches Handeln mischt Bewusstsein und Routine<sup>34</sup>, Intuition und explizites Kalkül, Reaktivität und Antizipation zu einem analytisch vielleicht auflösbaren, empirisch aber unentwirrbaren Knäuel“ (Friedberg 1996, 152).

Dementsprechend betonen die Autoren im Hinblick auf das Strategieverständnis von Crozier/Friedberg die Notwendigkeit, organisiertes Handeln zu analysieren, um das organisationale Gesamtgeschehen rekonstruieren zu können. Gleichzeitig machen sie unmissverständlich klar, dass ersterer Aspekt zu kurz greifen würde, wenn nicht der Akteur und sein Verhalten auch in Zusammenhang mit dem Kontext, aus dem der Akteur seine Rationalität bezieht, gebracht werden würde. Um diesem Anspruch gerecht zu werden und die „Brücke“ zwischen dem individuell handelnden Akteur und dem ihn umgebenden Kontext zu schlagen, dient u.a. „ihr“ Begriff der Strategie.

---

<sup>33</sup> In diesem Zusammenhang ist z.B. an bestimmte SPIELTYPEN zu denken.

<sup>34</sup> Küpper/Felsch betonen, dass auch routinisiertes Handeln auf subjektive Rationalität zurückführbar ist. „Routineprogramme als Teil und Basis des Verhaltensrepertoires sind ein Zeichen für die Beherrschung einer Handlungssituation und damit Voraussetzung für „höhere“ Lernprozesse, z.B. die Effektivierung der Ressourcennutzung oder die (selbstbewusste) Veränderung der Situation im eigenen Interesse“ (ebd. 2000, 17).

Um (strategisches) Akteurshandeln, den organisatorischen Kontext und insgesamt das organisatorische Konstrukt rekonstruieren und verstehen zu können, erkennen Crozier/Friedberg die Macht als DAS konstitutive Element. Auf diesem Begriff basierend fragen die Autoren danach, wie angesichts einer hohen Anzahl auf individuelle Ziele gerichteter Strategien überhaupt noch ein produktives Zusammenwirken möglich ist bzw. die Effizienz und Effektivität der Organisation her- bzw. sichergestellt werden kann. Eine Antwort darauf versprechen sie sich durch die Analyse von Machtbeziehungen. Denn letztlich beruht die Integration der individuell differierenden Handlungen „auf Machtprozessen, die die einzelnen Organisationsmitglieder aneinander binden und ihre Interaktionen kanalisieren und regulieren“ (Friedberg 1980, 124).

### 2.3.2. Macht

Auf Grund der Komplexität des Machtbegriffs ist eine allgemeingültige Definition nahezu unmöglich. Vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstandes erfolgt daher eine Einschränkung, die sich auf das Verständnis eines mikropolitischen Machtbegriffs konzentriert. Crozier/Friedberg verweisen darauf, dass „Macht eine gegenseitige, aber unausgewogene Beziehung [ist]“ (ebd. 1993, 40). Sie konzeptualisieren die Asymmetrie der intraorganisationalen Machtverteilung als ungleiche Tauschbeziehung zwischen verschiedenen Akteuren: „Es ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist“ (ebd. 1993, 41). Crozier/Friedberg erläutern ihr Verständnis von Macht und deren Funktionalität exemplarisch an dem Fall der Werkstätten ‚Monopole industriel‘. Das Fallbeispiel rekonstruiert durch die Analyse von Machtbeziehungen zwischen Werkstättenleitern, Produktionsarbeitern und Wartungsarbeitern die Entstehung des organisatorischen Konstrukts ‚Monopol industriel‘. Das Ergebnis der Analyse zeigt, dass sich hinter der offensichtlichen und legitimierten Machtstruktur eine zweite von weitaus größerer Bedeutung gebildet hat, die maßgeblich das organisatorische Geschehen beeinflusst. Die formale Organisationsstruktur ist mit der vorherrschenden Machtstruktur nicht konvergent. Diese Ungleichheit könnte auf folgende Überlegungen zurückzuführen sein: Geht man mit Crozier/Friedberg davon aus, dass ein Kontext, ein Konstrukt primär aus Akteursbeziehungen besteht, dann sind damit aus strategischer Perspektive insbesondere Machtbeziehungen angesprochen.

„Wenn also die Überlegungen zur Strategie des Akteurs den unerlässlichen Anfangspunkt der Vorgehensweise bilden, insofern nämlich, als der Akteur allein Trä-

ger und Zeuge des organisatorischen Konstrukts ist, so ermöglicht uns erst eine Reflexion über Macht, dieses Konstrukt zu analysieren: denn letztlich ist Macht, als fundamentaler Mechanismus der Stabilisierung menschlichen Verhaltens, der Grundstein aller diese Konstrukte bildenden Beziehungen“ (ebd. 1993, 39).

Folglich bestimmen die Autoren das Merkmal der Macht als den ausschlaggebenden, beinahe schon bestimmenden Mechanismus, der den Prozess organisationalen Geschehens steuert. Sie bedienen sich eines handlungstheoretischen Machtbegriffs. Aus dieser Perspektive argumentiert, beinhaltet Macht stets die Möglichkeit für bestimmte, unterschiedliche Individuen oder Gruppen, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken. Machtbeziehungen als inhärente und konstitutive Basisstrukturen von Organisationen erzeugen keine eindeutigen und rigiden, unveränderlichen Dominanzstrukturen. Crozier/Friedberg betonen speziell die wechselseitigen Dependenzmuster in Organisationen.

Macht ist nicht gleich Besitz, vielmehr ist Macht gleich Beziehung (Verhandlungsbeziehung). Konkret formuliert handelt es sich um eine instrumentelle, nicht-transitive, gegenseitige, aber dennoch unausgewogene Beziehung. Macht kann sich dort entfalten, wo unterschiedliche Individuen mit divergenten Interessen aufeinander stoßen, deren Erreichung durch ein gemeinsames Ziel bedingt wird und die insofern voneinander abhängig sind. Kurzum, Macht entsteht in Austauschbeziehungen, wobei Austauschobjekte aus Handlungsgelegenheiten bestehen (vgl. Crozier/Friedberg 1993, 41). Dabei steht kein Akteur, unabhängig auf seiner hierarchischen Ebene, gänzlich unter Zwang. Jedem Organisationsmitglied stehen – wenn auch noch so minimale – Handlungs- und Entscheidungsspielräume offen. Allerdings variiert deren Ausmaß in Abhängigkeit von der hierarchischen Zugehörigkeit. Wie bereits erwähnt, ist Macht asymmetrisch verteilt. Damit wird nicht gesagt, dass Macht bzw. deren Ausübung ausschließlich „von oben nach unten“ funktioniert. Vielmehr verwischen die Grenzen hierarchischer Stufen bei der Ausübung von z.B. informeller Macht. Grundsätzlich allerdings basiert die Arbeit auf der Annahme, dass zumindest der formale Zuwachs an Machtressourcen an hierarchische Ebenen geknüpft ist.

Entscheidend für das Ausmaß an Macht ist letztlich die Relevanz einer Ungewissheitszone, über die ein Akteur Kontrolle ausübt. Potenzielle Macht kann dann als solche ins Spiel gebracht werden, wenn es sich um Machtquellen handelt, von denen andere Interaktionspartner zur Erreichung ihrer individuellen Ziele abhängig sind und selbst über diese nicht verfügen. Demzufolge ist von Bedeutung, woraus diese Unsicherheitsquellen

bestehen, die Akteure kontrollieren und derer sie sich bedienen, um ein „Tauschgeschäft“ innerhalb der vorzufindenden Rahmenbedingungen erfolgreich abzuschließen. Als zentrale Machtquellen identifizieren Crozier/Friedberg: Expertenwissen, Umweltbeziehungen (Relais)<sup>35</sup>, die Kontrolle von Informationsflüssen und Kommunikationskanälen sowie die Nutzung organisatorischer Regeln<sup>36</sup> (vgl. Weik/Lang 2001, 307). So erlangt z.B. der Wartungsarbeiter im Beispiel des ‚Monopol industriel‘ Macht durch sein Expertenwissen über die Funktion einer bestimmten Maschine. Machtquellen bestehen aus der Kontrolle von Ungewissheitszonen, wobei diese generell nur potenzieller Art sind. Übt ein Akteur über bestimmte Ungewissheitszonen Kontrolle aus, bedeutet dies noch nicht, dass er auch in der Lage ist, Macht auszuüben. Das ist erst dann der Fall, wenn Machtquellen von den Akteuren ins Spiel gebracht werden. Wie erwähnt, ist die Macht eines Akteurs nach Crozier/Friedberg umso größer, je uneinschätzbarer sein Handeln für andere Akteure ist. Mithin wird er danach streben, seine eigenen Ungewissheitszonen zu erweitern und andere Akteure in ihnen zu beschneiden. Die Relevanz der Ungewissheitszonen ergibt sich dabei aus den Zielen und Merkmalen der Organisation. „Alle einem Akteur zur Verfügung stehenden Mittel sind innerhalb einer bestimmten Organisation weder gleichermaßen relevant, noch gleichermaßen mobilisierbar. Aufgrund ihrer Ziele und der Eigenart der Tätigkeiten, die sich daraus ergeben, wertet die Organisation einige davon auf und schließt andere völlig aus dem Spiel aus“ (Crozier/Friedberg 1993, 48). Um zu erklären, wie vor diesem Hintergrund Machtbeziehungen zu einer gewissen Struktur gelangen, die reguliert und dabei dennoch Freiraum zulässt, bedient sich die Strategische Organisationsanalyse des Spielbegriffs.

### 2.3.3. Spiele und Spielregeln

Der Spielbegriff bleibt im Sinne Crozier/Friedbergs nicht einem rein metaphorischen Gebrauch verhaftet. Das Spiel ist weitaus mehr als ein Bild, es ist ein konkreter Mechanismus, dessen sich die Organisationsmitglieder bedienen, um ihre Machtbeziehungen zu strukturieren und regulieren und sich dennoch dabei Freiheiten zu lassen. Crozier/Friedberg konkretisieren den Spielbegriff folglich als

„das Instrument, das die Menschen entwickelt haben, um ihre Zusammenarbeit zu regeln. Es ist das wesentliche Instrument organisierten Handelns. Es vereint

---

<sup>35</sup> Vgl. dazu Crozier/Friedberg 1993, 95.

<sup>36</sup> Crozier/Friedberg verstehen organisatorische Regeln als eine Antwort der Organisationsleitung auf die Probleme, die sich aus den zuvor genannten Machtquellen ergeben. Hier geht es folglich um die Ausschaltung von Unsicherheitsquellen (ebd. 1993, 53).

Freiheit und Zwang<sup>37</sup> und löst die alte Maschinenmetapher für Organisationen ab. Der Spieler bleibt frei, muß aber, wenn er gewinnen will, eine rationale Strategie verfolgen, die der Beschaffenheit des Spiels entspricht, und muß dessen Regeln beachten. Das heißt, daß er zur Durchsetzung seiner Interessen die ihm auferlegten Zwänge zumindest teilweise akzeptieren muß“ (ebd. 1993, 68).

Indem die Autoren argumentieren, dass es sich bei dem Spiel um ein Instrument handeln würde, das Individuen entwickelt haben, wird klar, dass es sich dabei um ein soziales Konstrukt handelt.<sup>38</sup> Spiele haben eine Doppelstruktur; zum einen sind sie „freies Handeln“, zum anderen sind sie bestimmt durch Regeln, die je nach Organisation variieren.<sup>39</sup> Diese Spielregeln muss der Akteur (schon zum Zwecke des Selbstschutzes) akzeptieren, denn deren Funktion besteht auch darin, vor Machtmissbrauch zu schützen.

„Solange nämlich jemand „im Spiel bleiben“, d.h. in der Organisation verweilen möchte, darf er aus der von ihm kontrollierten Unsicherheitszone nur bis zu einem gewissen Grade Nutzen ziehen. Er muss zumindest teilweise die Erwartungen des Systems erfüllen, da er andernfalls ausgeschlossen wird und seine Machtquelle verliert“ (Dick 1992, 47).

Spielregeln richten sich dabei an sämtliche Organisationsmitglieder, auch an solche, die vermeintlich (bedingt durch ihre formale Position) bereits als besonders mächtig gelten. Crozier/Friedberg heben hervor, dass ihr Spiel-Paradigma weder eine Chancen- noch eine Machtgleichheit der Spieler noch einen expliziten Konsens über Spielregeln impliziert.

Wie den Ausführungen zu entnehmen, beziehen Spiele verschiedene Handlungsweisen der Akteure aufeinander und werden darüber koordiniert.

„Die in der Dynamik von Machtbeziehung sich wechselweise konstituierenden Abgrenzungen und Verschränkungen von Handlungsspielräumen können als Genese von impliziten Spielregeln gedeutet werden, die schließlich ein Spiel definieren, das die partielle und kontingente Integration der beteiligten Organisationsmitglieder mehr oder weniger sicherstellt“ (Küpper/Felsch 2000, 41/42).

Nachfolgendes Beispiel spiegelt wider, was unter einer derartigen Konstruktion zu verstehen ist:

---

<sup>37</sup> Strukturen und Regeln (Spielregeln) sind einerseits Zwänge, aber auch Produkte früherer Kräfteverhältnisse.

<sup>38</sup> Vgl. dazu Bogumil/Schmid 2001, 61.

<sup>39</sup> Mintzberg hat einen umfassenden Katalog mikropolitischen Spiele in Organisationen zusammengestellt, dazu zählen u.a. die Spiele „Aufruhr oder Widerstand“; „Gegenaufruhr oder Niederschlagung“; „Sponsoring“ oder „Seilschaften“ u.v.m. (vgl. Küpper/Felsch 2000, 199ff./Mintzberg 1983, 187ff; 1991, 245ff). Neuberger beschäftigt sich in seiner Überblicksarbeit ‚Spiele in Organisationen als Spiele‘ mit der Spielmetapher und dem Konzept der Mikropolitik. Er befasst sich u.a. mit: „Beziehungen herstellen und pflegen“, „Sich selbst positiv darstellen“, „Informationsfluss kontrollieren“, „Eigene Freiräume sichern, Zwängen entgehen“ u.v.m., vgl. ebd. 1984, 146/147.

„Ein Facharbeiter, der durch sein Fachwissen imstande ist, komplizierte Maschinenstillstände zu beheben und ihnen möglicherweise auch vorzubeugen, kontrolliert gegenüber seinen Kollegen und Vorgesetzten, die von einem reibungslosen Funktionieren der Maschine abhängig sind, eine zentrale Ungewissheitsquelle. Dies kann er zu seinen Gunsten ausnützen. Aber er kann es nur, wenn er gleichzeitig bereit ist, auch tatsächlich die Maschinenstillstände zu beheben. Ist er dazu nicht bereit, so schließt er sich selbst aus der Beziehung aus, denn seine Gegenspieler in der Werkstatt sind dann gezwungen, sich bei anderen Hilfe zur Lösung ihrer Probleme zu suchen. Will er also weiter von seiner günstigen Position profitieren, dann muss ihm daran liegen, die Beziehung aufrechtzuerhalten. Und spätestens dann werden die Erwartungen der Gegenspieler für ihn zum Zwang und er kann nicht umhin, auf diese zu antworten, d.h. sie (wenn auch nur teilweise) zu erfüllen. Und seine Macht drückt sich also nicht darin aus, daß er sich einfach weigern kann, auf die Erwartungen seiner Gegenspieler einzugehen, sondern darin, daß er diese dazu bewegen kann, trotz der schlechteren und mangelhaften Erfüllung ihrer Erwartungen, ihre Beziehungen zu ihm nicht abubrechen, sondern fortzusetzen. In anderen Worten, sein Handlungsspielraum wird eingeengt, und seine Machtbeziehungen mit seinen Gegenspielern werden strukturiert durch implizite ‚Spielregeln‘, die definieren, bis wohin er zu weit gehen kann, wie viel schlechte Erwartungserfüllung er sich ‚leisten‘ kann, ohne die Beziehung selbst in Gefahr zu bringen“ (Friedberg 1992, 44).

Spiele und ihre Regeln und somit die Spielstruktur<sup>40</sup> fallen dem Forscher nicht auf, wenn er seinen Blick nur auf die „kodifizierte und autorisierte Formalstruktur“ (Küpper/Felsch 2000, 44) richtet; vielmehr bleiben diese im Hintergrund des offiziellen Organisationsgeschehens verborgen und bedürfen der Offenlegung.

Letztlich betrachtet die Strategische Organisationsanalyse Organisationen als eine Gesamtheit miteinander verzahnter Spiele, die kontingente, das heißt relativ autonome, nicht völlig determinierte soziale Konstrukte darstellen und durch formelle und informelle Spielregeln eine indirekte Integration der individuell divergierenden Machtstrategien bewirken (vgl. Ortmann u.a. 1990, 54). „Die Regeln und Regulationsmechanismen dieser Spiele strukturieren die Interaktionsprozesse, d.h. den Tausch- und die Verhandlungsprozesse, durch die die betreffenden Akteure ihre gegenseitigen Abhängigkeiten regeln und steuern, die zu ihrer Kooperation geführt haben und gleichzeitig von ihr unterhalten werden“ (Friedberg 1995, 109).

### 2.4. Kritische Überlegungen

Obwohl die Strategische Organisationsanalyse einige Faktoren (dazu gleich mehr) vernachlässigt und aus der Analyse ausgrenzt, leistet sie dennoch einen nachvollziehbaren und schlüssigen Zugang zur Erklärung organisationalen Handelns. Insbesondere durch die Herausstellung von Machtbeziehungen und deren Relevanz im organisatorischen

---

<sup>40</sup> Die SPIELSTRUKTUR ergibt sich aus den operativen Regeln, die sich aus den Machtbeziehungen der Akteure entwickelt haben. Sie ist für die Akteure gemeinsame ‚(Ver-)Handlungsgrundlage‘ (vgl. Küpper/Felsch 2000, 49). „Man kann insofern sagen, dass die Spielstruktur die innere Machtstruktur (Machtstruktur i.e.S.) eines Handlungssystems ausdrückt“ (Küpper/Felsch 2000, 50).



Geschehen zeigen die Autoren, was hinter formalen, offiziell legitimierten Strukturen im Verborgenen geschieht.

Grundsätzlich kann der Argumentation Crozier/Friedbergs gefolgt werden. Vermisst wird allerdings der Einbezug bzw. die Berücksichtigung anderer Mechanismen neben solchen der Macht, die der Strukturierung von Handlungsfeldern und der Koordination von Handlungen zu Grunde liegen. Der Ansatz fällt mit dem Machtbegriff zusammen und vernachlässigt die Relevanz von Kontext und Struktur (vgl. Sandner 1988, 56). Macht ist ohne Frage ein ausschlaggebender Faktor, der sich in der Kontrolle von Ungewissheitszonen manifestiert, allerdings nicht der einzige Mechanismus, der Raum für Mikropolitik entstehen lässt. Diese „Überbetonung“ erscheint insbesondere vor dem Hintergrund fremd und überraschend, dass gerade Crozier/Friedberg daran gelegen ist, Distanz zu jeglicher Art von Determinismus zu üben. Deshalb bleibt un schlüssig, aus welchem Grund Macht derart zentral in den Vordergrund gehoben wird. Denn

„neben der machtlichen Durchsetzung des eigenen Standpunktes wird man Versuche beobachten können, andere Interaktionsteilnehmer argumentativ, und konsensuell, durch Bemühungen um gemeinsame Situationsdefinitionen und einvernehmliche Handlungskoordination zu beeinflussen“ (Zündorf 1986, 51f).

Doch auch Zündorf kann nur insofern zugestimmt werden, als dass er andere Mechanismen aufzeigt, die Handlungsfelder strukturieren und Handlungen koordinieren, denn dessen Wirkungskraft – so weiß Dick (vgl. ebd. 1992, 48) – hängt wiederum von der zu Grunde gelegten Machtdefinition ab. Diese ist bei Crozier/Friedberg aber sehr allgemein gehalten. Wie sie selbst schreiben, handelt es sich um eine vage Formulierung auf allgemeinsten Ebene (vgl. ebd. 1993, 39). Sie begründen dies aus dem Vorteil, der sich ihrer Ansicht nach daraus ergibt: Eine Theorie des Wesens von Macht muss nicht im Voraus festgelegt werden, sondern kann auf jede Form von Macht gleichermaßen angewendet werden. Wird dieser weit ausgelegte Machtbegriff zu Grunde gelegt, lassen sich auch in Zündorfs genannten Einfluss- und Koordinationstechniken u.U. Indizien von Machtanwendung finden (vgl. Dick 1992, 48). Der weitestgehend uneingeschränkte Machtbegriff Crozier/Friedbergs wurde auch von Ortmann kritisiert; dieser bemängelt, dass ein relationaler Machtbegriff, wie ihn genannte Autoren propagieren, zu weitläufig und damit zu unpräzise ist. Crozier/Friedberg neigen dazu, „*Macht* zu einem allzu luftigen, liquiden Phänomen zu machen“ (ebd. 1988, 219, Hervorhebung i.O.). Der amorphe Gebrauch des Machtbegriffs macht es schwierig, ihn empirischen Arbeiten zu Grunde zu legen. Dies liegt u.a. auch daran, dass die Autoren bei der Skizzierung der

wesentlichen Elemente - und dazu zählt auch die Macht – stehen bleiben. Sie bieten keine Operationalisierungen für ihre zentralen Konzepte. Zwar werden teilweise zu einzelnen Teilaspekten empirische Beispiele gegeben (Beispiel des ‚Monopole industriel‘); eine systematische Analyse eines Falles, die den gesamten Entwurf verdeutlicht, lässt jedoch auf sich warten (vgl. Neuberger 1995, 215). „Macht ist nichts ganz Starres. Aber so fließend, wie Crozier und Friedbergs Konstruktionen es suggerieren, ist sie auch wieder nicht – sondern in Strukturen gebunden, die allerdings nicht absolut gegeben sind. [...] Zu solchen Strukturen gehört zum Beispiel schon jene Kaskadenstruktur von Abhängigkeiten, in der Entscheidungen innerhalb organisationaler Hierarchien Bindungswirkungen jeweils für alle niedrigeren Ebenen entfalten“ (ebd. 1988, 219/220). Wenn Macht auch an Strukturen gebunden ist, dann impliziert dies gleichzeitig, dass soziale Ordnung von den Individuen auch unter nicht selbst gewählten Bedingungen und Machtverhältnissen immer wieder hergestellt wird (vgl. Maurer 2004, 123). Ein weiterer Aspekt, auf den Crozier und Friedberg nicht zu sprechen kommen.<sup>41</sup>

Kritisch reflektieren ebenfalls Ortmann u.a. die Überlegungen Crozier/Friedbergs. Sie berichten über Schwierigkeiten, ihre vorgenommene Präzisierung in einen „materialeren Machtbegriff“ in Crozier/Friedbergs vier Machtquellen unterzubringen. Dabei messen Ortmann u.a. dieser „härteren“ materialen Auffassung große Bedeutung bei, denn „weniger formal analysiert, basiert die mögliche Macht der Arbeiter [...] schlicht darauf, daß der (reibunglose) Ablauf der Produktion gewährleistet sein muß und ohne sie nicht gewährleistet werden kann“ (ebd. 1990, 16). Sie gehen zwar davon aus, dass Crozier/Friedberg das wohl nicht übersehen hätten, ihre Darstellung aber dazu neigt, „diese – allzu trivialen oder denn doch zu sehr an die Substanz gehenden? – Grundlagen der Macht in die Sprache einer formalen Organisationsanalyse zu übersetzen, in der dieses materielle Fundament nur noch bei sehr genauem Hinsehen durchschimmert“ (ebd. 1990, 16).

Darüber hinaus erscheint es problematisch, dass der Macht ihr attributiver Charakter strikt abgesprochen wird. Wenn man davon ausgeht, dass Macht in Beziehungen zum Ausdruck kommt, demnach auch an Verhandlung gebunden ist, erscheint es inkonsequent, sie nicht auch als Besitz zu verstehen. Ortmann argumentiert diesbezüglich:

„Wenn bestimmte Positionen im Unternehmen mit Ressourcen, Entscheidungsbefugnissen etc. ausgestattet sind, die zu strategischen Zwecken

---

<sup>41</sup> Vgl. auch ausführlicher auch in Maurer (1999).

verwendet werden können, dann verfügt der jeweilige Positionsinhaber auch über Macht(-grundlagen), zumal er dann ja, wie Crozier/Friedberg sagen würden, eine Ungewissheitszone kontrolliert. Somit scheint Macht in (formale) Strukturen gebunden zu sein. „Zu solchen Strukturen gehört zum Beispiel schon jene Kaskadenstruktur von Abhängigkeiten, in der Entscheidungen innerhalb organisationaler Hierarchien Bindungswirkungen jeweils für alle niedrigeren Ebenen entfalten, sich gleichsam über sie ergießen, ein schlichter Sachverhalt, der sich aber in handlungstheoretischen Ego-Alter-Betrachtungen gar nicht erfassen lässt: Meistens fließt Wasser eben doch bergab“ (ebd. 1998, 219f)<sup>42</sup>.

Trotz aller kritischen Anmerkungen geht es nicht darum, das Machtverständnis organisierten Handelns im Sinne von Crozier/Friedberg zu widerlegen. Vielmehr handelt es sich um eine Erweiterung dessen, indem neben intraorganisationalen Faktoren auch interorganisatorische Faktoren bedacht und in die Analyse integriert werden.

In Ergänzung dazu ist die Überbetonung der Akteursrolle zulasten von Strukturaspekten ausschlaggebend für die Weiterentwicklung der Strategischen Organisationsanalyse durch Küpper und Ortmann (1988, vgl. auch Ortmann u.a. 1990, Ortmann 1995). Die Vernachlässigung struktureller Aspekte wird von einer relativ hohen Anzahl unterschiedlicher Kritiker angemerkt, so Ortmann (1988); Dick (1992); Weik/Lang (2001); Riegraf (1996); Küpper/Felsch (2000) u.a.. Crozier/Friedberg leugnen die Existenz formaler Strukturen zwar nicht, berücksichtigen diese aber nicht ausreichend im Rahmen ihrer Analyse und verzichten insgesamt auf einen „präzisen Strukturbegriff“ und tendieren dazu, „Strukturen in diesem Sinne de facto – soll heißen: in ihren materialen Analysen – zu vernachlässigen“ (Ortmann 1988, 219). Einhergehend mit der Unterbelichtung struktureller Faktoren fehlt der Einbezug hierarchisch bedingten Machtpotenzials. Erst Küpper/Ortmann erkennen für die Herausbildung von Macht die Nutzung von Mitteln, die aus einer Herrschaftsordnung (Struktur) kommen, als konstitutives Element zur Machtausübung. Hierbei ist Struktur nicht als ein starres Gebilde aufzufassen, sondern sie wird durch die Ausübung von Macht zugleich reproduziert und ggf. verändert. Auf diesen Aspekt wird konkret Bezug genommen, da er im Kontext der Untersuchung Relevanz aufweist. Denn „Hierarchie, zunächst etabliert über formale Anweisungsbefugnisse bzw. Unterstellungsverhältnisse, funktioniert zwar nicht wie ein Netz von Einbahnstraßen. Und doch entfalten sie erhebliche Machtwirkungen“(Ortmann u.a. 1990, 34)<sup>43</sup>. Auch Riegraf argumentiert:

---

<sup>42</sup> Vgl. dazu MacKenzie 1986.

<sup>43</sup> Vgl. zur Intransitivität von Macht in Ortmann u.a.1990, 33ff.

„Organisationsstrukturelle Rahmenbedingungen, wie Hierarchien, beeinflussen die Konditionen, unter denen die jeweiligen Interessen der AkteurlInnen und Akteursgruppen realisiert werden können und wirken auf die Aushandlungsprozesse ein“ (ebd. 1996, 103).

Hierbei ist nicht nur an bürokratische Organisationsformen mit ihrer Herrschaftsordnung im Sinne Max Webers zu denken, sondern auch an Organisationen, die dezentral ausgerichtet sind. Auch solche Organisationsformen sind geprägt durch Hierarchie, obwohl ein „vermeintliches“ Ziel von Dezentralisierungsmaßnahmen darin besteht, Hierarchie abzubauen. Das geschieht auch teilweise, ist aber nicht ausschlaggebend, vielmehr ist elementar „ob ungleich verteilte Macht unterstellt, wahrgenommen, geglaubt und akzeptiert wird“ (ebd. 1990, 35).<sup>44</sup> Der hierarchische Aufbau ist dabei nicht unveränderbar. Durch Reorganisationen kann sich der hierarchische, formalstrukturelle Aufbau einer Organisation ändern – für die einen zum Nachteil, für die anderen zum Nutzen. In beiden Fällen aber ist es notwendig, den strukturellen Aspekt in die Analyse einzubeziehen, will man die Mikropolitik im Rahmen von Reorganisationsprozessen verstehen. Auf Grund dessen ist es unabdingbar, die Grundgedanken der Strategischen Organisationsanalyse zu präzisieren und um angesprochene Kritikpunkte zu erweitern. Dazu bietet die Mikropolitische Organisationsanalyse der Forschungsgruppe um Ortmann/Küpper einen greifbaren Ansatz, der durch die Berücksichtigung von Hierarchien, Entscheidungskorridoren und Leitbildern einen Zugang zu den strukturellen Rahmenbedingungen offeriert.

### 2.5. Weiterentwicklung der Strategischen Organisationsanalyse: Auf der Suche nach einer Verknüpfung akteurs- und strukturtheoretischer Konzepte

Ortmann u.a. (1990) greifen die Kritikpunkte der Strategischen Organisationsanalyse auf und versuchen die Unterbelichtung des Strukturaspektes unter Rückgriff auf die „Theorie der Strukturierung“ in Anlehnung an Giddens (1988) zu korrigieren und mikropolitische Prozesse in Organisationen darin einzubetten. Gleichzeitig grenzen sich Küpper/Ortmann von einer Konnotation des Begriffs Mikropolitik ab, die beinahe ausschließlich das akteursspezifische Machtstreben in den Vordergrund stellt. Zu dessen Erweiterung bedienen sie sich Begrifflichkeiten wie „Konstitution organisationaler Handlungssysteme“, „Rekursivität“, „Entscheidungs- und Handlungskorridore“ usw.

---

<sup>44</sup> Göbel u.a. argumentiert diesbezüglich, dass Organisationshierarchie nicht nur die formale Ordnung umfasst, sondern auch die „Hierarchie in den Köpfen“ (ebd. 1999, 21).

Im Folgenden werden die Grundannahmen und Analyseschwerpunkte in Anlehnung an Giddens' Theorie skizziert. Das Anliegen der „Theorie der Strukturierung“ besteht darin, das Akteurs-/Strukturdilemma aufzubrechen und damit den Gegensatz zwischen „Erklärungen strukturdeterministischer Zwänge des Handelns auf der einen Seite und voluntaristischen und rationalistischen Erklärungskonzepten der Praxis der AkteurInnen auf der andere Seite“ (Riegraf 1996, 104)<sup>45</sup> zu verdeutlichen. Giddens' Konzeption konzentriert sich auf die Aufhebung einer rigiden Gegenüberstellung bzw. Abgrenzung von Struktur und Handlung. Er spricht viel eher von einer „Dualität“ von Handlung und Struktur, wonach sich diese wechselseitig konstituieren und nicht gegenseitig ausschließen.

Giddens' Äußerungen implizieren, dass Struktur nicht gleichzusetzen ist mit Zwang<sup>46</sup>, denn obwohl sie einerseits das Handeln einschränkt bzw. kanalisiert, ermöglicht sie es andererseits wieder.<sup>47</sup> Diese Auffassung vertritt auch Schimank, indem er betont: „Jede soziale Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass all diese Strukturelemente in jeweils spezifischen Ausprägungen die Möglichkeiten eines Handelnden teils beschränken, teils erweitern“ (ebd. 2002, 19). Auch Giddens blieb nicht ohne Kritik. Renommiertere Wissenschaftler kritisieren an seiner Auffassung, dass den restringierenden Aspekten der Struktur zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt würde. Viele Spielarten der strukturalistischen Soziologie seit Durkheim waren von der Vorstellung inspiriert, dass die Strukturelemente der Gesellschaft einen auf das Handeln einschränkenden (und sonst keinen) Einfluss ausüben würden. Carlstein äußert sich diesbezüglich wie folgt:

„Ein grundsätzlicher Fehler von Giddens' Paradigma besteht darin, daß die ermöglichenden Aspekte der Struktur mit den einschränkenden Aspekten nicht ausreichend ausbalanciert sind. Es gibt zu wenige Begrenzungsprinzipien, womit ich nicht einfach die von Durkheim und Parsons betonten moralischen-

---

<sup>45</sup> Riegraf betont, dass Crozier/Friedberg Gefahr liefen, eine voluntaristische Perspektive einzunehmen, indem sie Rahmenbedingungen vernachlässigen, die den Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Akteure einschränken und die Mobilisierung ihrer Ressourcen kanalisieren. Damit geht Riegraf einen Schritt zu weit, denn obwohl Crozier/Friedberg strukturelle Bedingungen weitgehend außen vor lassen, leugnen sie diese nicht. Daher soll eher von einer „akteurslastigen“ als von einer voluntaristischen Perspektive gesprochen werden. Die Akteurslastigkeit des Spielkonzepts monieren auch Girschner u.a. (1985, 6) sowie Ortman u.a. (1990, 20).

<sup>46</sup> Giddens unterscheidet drei verschiedene Bedeutungen von ZWANG, vgl. dazu in ebd. 1988, 228ff.

<sup>47</sup> Auch Crozier/Friedberg beziehen den Begriff des ZWANGS in ihre Überlegungen ein, verknüpfen diesen jedoch (leider) nicht mit strukturellen Eigenschaften, sondern binden ihn an den Spielbegriff (was nach Auffassung der Verfasserin zu kurz greift). „Gewiß spielt der Zwang seine Rolle, wenn er einen Verstoß gegen die Spielregeln bestraft; aber er bestimmt tatsächlich nie direkt das Verhalten, sondern ermöglicht nur die Aufrechterhaltung des Spiels, an dem dieses Verhalten sich wiederum orientiert.“ So wie Giddens daran gelegen ist, Struktur nicht über Zwang zu definieren, sprechen sich Crozier/Friedberg vehement dagegen aus, Zwang an die Stelle des Spiels selbst zu setzen und führen folgende Begründung an: „[W]enn man glaubt, ein Ergebnis unmittelbar durch eine imperative Forderung oder einen scheinbar zwingenden Befehl erzielen zu können, merzt man damit das Spiel nicht aus, sondern verändert nur seine Gegebenheiten“ (ebd. 1993, 171).

legalen-normativen Zwänge, die Legitimationsstrukturen, meine. Vielmehr denke ich dabei an grundlegende Beschränkungen der Vermittlung und an Zwangsmomente auf Grund von Ressourcenverknappung.“ Dennoch gesteht auch Carlstein der Struktur zu, dass diese „Raum für Variation und menschliche Kreativität“ lässt, letztlich jedoch „lastet die Vergangenheit schwer auf der Gegenwart und präjudiziert in durchgreifender Weise das aktuelle Handlungsgeschehen“ (ebd. 1981, 52f).

Giddens hält dagegen, dass die „Theorie der Strukturierung“ die Bedeutung einschränkender Einflussfaktoren keineswegs vernachlässige. Vielmehr ist die zu Grunde gelegte Definition ausschlaggebend. Giddens spricht sich dagegen aus, dass Zwang als einziges Definitionsmerkmal von „Struktur“ betrachtet wird. Er begreift Struktur stets als eine Eigenschaft sozialer Systeme, die sich, in Zeit und Raum eingebettet, in reproduzierten Praktiken „vollzieht“ (ebd. 1988, 223). Einige weitere Kritikpunkte wurden der Konzeption von Giddens entgegengebracht. Im Rahmen der Arbeit ist eine ausführlichere Erläuterung dieser jedoch nicht notwendig, da die bereits angeführten Diskussionsaspekte ausreichend verdeutlichen, woran Giddens in seinen Ausführungen gelegen ist: Akteurshandeln ist nicht vollständig durch Strukturen determiniert. Giddens zufolge ermöglichen Strukturen Handeln erst und werden doch ihrerseits wiederum durch Handeln konstituiert und reproduziert. Giddens spricht daher von der DUALITÄT von Struktur – das bedeutet, dass Strukturen einerseits PRODUKT, andererseits MEDIUM menschlichen Handelns sind – und verweist auf sowohl ermöglichende als auch einschränkende Qualitäten von Struktur. Der Schlüsselbegriff in diesem Zusammenhang lautet Kontingenz<sup>48</sup>. Handlung und Struktur können nicht isoliert voneinander verstanden bzw. erklärt werden. Daher folgert Giddens,

„dass es in den Sozialwissenschaften so etwas wie einen eigenständigen Typus ‚struktureller Erklärungen‘ nicht geben kann. Erklärungen setzen unbedingt einen zumindest impliziten Bezug auf das zweckgerichtete, vernünftige Verhalten von Akteuren sowie auf dessen Verknüpfung mit den ermöglichenden und einschränkenden Aspekten der sozialen und materiellen Kontexte, in denen dieses Verhalten stattfindet, voraus“ (ebd. 1988, 233).

---

<sup>48</sup> Der in diesem Kontext verwendete Begriff der KONTINGENZ grenzt sich von dem der Kontingenztheorie ab. Diese legt den Akzent besonders auf kontingent = „bedingt durch“ und setzt sich damit der Gefahr aus, einer deterministischen Perspektive zu verfallen. KONTINGENZ soll hier eher als „Auch-anders-möglichkeit“ verstanden werden, weder notwendig noch unmöglich (vgl. Ortman/Becker 1995, 91). Ortman/Becker folgend, lässt sich Kontingenz aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachten; eine davon bezieht sich auf die Perspektive des Akteurs. In dieser erscheint dem Akteur Kontingenz insbesondere in Form von Ungewissheitszonen, die andere Akteure für ihn (Ego) kontrollieren. „Mikropolitisches Handeln ist daher auf die Schließung von Kontingenz gerichtet, d.h. darauf, das Ausmaß an Ungewissheit zu reduzieren durch die Einschränkung der Autonomie der mikropolitischen Gegenspieler“ (ebd. 1995, 61).

Im Sinne Giddens konstituieren sich Handeln und Struktur wechselseitig. Dabei legt er seinen Ausführungen folgende Definition von Struktur zu Grunde:

„Die Theorie der Strukturierung betrachtet ‚Struktur‘ als REGELN und RESSOURCEN, die an der sozialen Reproduktion rekursiv mitwirken; institutionalisierte Aspekte sozialer Systeme besitzen Strukturmomente in dem Sinne, daß Beziehungen über Zeit und Raum hinweg stabilisiert werden. Abstrakt lässt sich „Struktur“ im Sinne zweier Aspekte von Regeln fassen – normativen Elementen<sup>49</sup> und Signifikationscodes. Von den Ressourcen gibt es ebenfalls zwei Typen: autoritative Ressourcen, die der Koordination des Handelns von Menschen entspringen, und alloкатive Ressourcen, die der Kontrolle über materielle Produkte oder bestimmte Aspekte der materiellen Welt entstammen“ (ebd. 1988, 45).

Giddens betont – im Gegensatz zu Durkheim, der Struktur als ein außerhalb von Handelnden existierendes Phänomen begreift –, dass diese „in der Form von Erinnerungsspuren und als in sozialen Praktiken verwirklicht, [...] in gewissem Sinne ihren Aktivitäten eher „inwendig“ ist“ (ebd. 1988, 77/78).

Küpper/Ortmann geht es in ihrem Konzept nicht darum, die Aussagen Crozier/Friedbergs zu widerlegen, sondern diese durch die Vitalisierung des Strukturbegriffs auszubauen. Demzufolge überrascht es nicht, dass ihr Ansatz auf den Grundaussagen der Strategischen Organisationsanalyse aufbaut.

Genannte Autoren begründen die Anlehnung an Giddens Strukturationstheorie wie folgt: „Diese Theorie befindet sich auf dem erforderlichen Reflexionsniveau, besonders im Hinblick auf die Frage wechselseitiger Konstitution von Handlung und System und hat für meine Zwecke eine Reihe von Vorzügen in der Behandlung von Strukturen“ (Ortmann 1988, 220). Zunächst beziehen sich Küpper/Ortmann auf die bereits dargestellte Dualität von Struktur. Sie betrachten Organisationen als soziale Systeme, die aus sozialen Handlungen bestehen. Damit sind bestimmte Erwartungen verknüpft, die sich aber nur dann herausbilden, wenn innerhalb sozialer Systeme bestimmte Regelmäßigkeiten auftreten, die eine Orientierung der sozial Handelnden zulassen. Regelmäßig-

---

<sup>49</sup> Was unter NORMATIVEN ELEMENTEN zu verstehen ist, verdeutlichen Ortmann et al. in einem Beispiel: Würde niemand sein Handeln an einer bestimmten Regel (positiv oder negativ) orientieren, existierte sie nicht. So existiert die organisationale Norm „Fehler werden nicht gemacht“ in einer Personalabrechnungsabteilung in einer Versicherung nur dadurch, dass die Handelnden sich an ihr orientieren, und sie orientieren sich an ihr, weil sie als Norm existiert (vgl. Ortmann u.a. 1990, 223). Das ist mit REKURSIVITÄT gemeint. „Handeln ohne Struktur wäre nicht möglich, genauso wie Struktur nur im Handeln (bzw. in dem Wissen, das dem Handeln zu Grunde liegt) existiert, reproduziert und verändert wird“ (Ortmann 1990, 56).

keiten sind Voraussetzung und fester Bestandteil sozialer Systeme. Um zu beantworten, worauf jene basieren, greifen Küpper/Ortmann auf die Grundannahmen von Giddens zurück, indem sie von einem rekursiven Konstitutionszusammenhang ausgehen: „Die Regelmäßigkeit sozialer Praktiken basiert auf Regeln (und Ressourcen), die ihrerseits nur in und durch regelmäßige Praktiken Existenz erlangen“ (Ortmann/Becker 1995, 49). Das Handeln von Individuen erfolgt stets im Medium von Strukturen. Es wird durch diese ermöglicht (Strukturiertheit) und hat eben jene Strukturen zur Folge (Strukturbildung), die es so dann ermöglichen und beschränken. Das bedeutet ferner, dass soziales Handeln soziale Strukturen als „outcomes“ hervorbringt – „und zwar beständig aufs Neue“ (Schimank 2002, 15). Soziale Strukturen nehmen erst im Gebrauch Gestalt an, nur so werden sie produziert und reproduziert.

Das Handeln entfaltet nicht nur dann strukturelle Wirkungen, wenn es diese verändert, sondern auch dann, wenn die Struktur gleich bleibt. Zu denken sei z.B. an Normen. Diese können nur durch Befolgung von Handelnden über Raum und Zeit hinweg aufrecht erhalten bleiben. Und obwohl sie sich nicht verändern, kann keineswegs davon gesprochen werden, dass das Handeln diesbezüglich keinen Einfluss auf die Struktur ausübt. Dieser besteht ja gerade darin, dass die Struktur, in diesem Fall die Norm, bestehen bleibt (vgl. Schimank 2002, 15).<sup>50</sup>

Auf derartige Wechselwirkungen zwischen Handeln und Struktur wurde bereits von Crozier/Friedberg hingewiesen. Ortmann u.a. zeigen jedoch, dass der Gedanke der Dualität von Struktur erst bei Giddens konkretisiert wird. Womit man wiederum bei der Vernachlässigung des strukturellen Faktors im Spielkonzept von Crozier/Friedberg angelangt wäre. Vor diesem Hintergrund ist Küpper/Ortmann zuzustimmen: sie versprechen sich von der Diskussion darüber, inwieweit Giddens' Überlegungen an das Konzept Crozier/Friedbergs angeknüpft werden können, neue Entdeckungszusammenhänge.

Ortmann begründet seine „strukturtheoretische Unterfütterung“ des Spielkonzeptes zunächst durch den Verweis auf Giddens' Konzept einer „dialectic of control“, was seiner Ansicht nach auch von Crozier/Friedberg unterschrieben werden würde:

„to be a human agent is to have power, to be able to ‚make a difference‘ in the world. [...] it follows that, in any relationship which may be involved in a social system, the most seemingly ‚powerless‘ individuals are able to mobilise re-

---

<sup>50</sup> Ein Beispiel von Giddens zur beständigen Dynamik der „structuration“ lautet: „[O]ne of the recurrent consequences of my speaking or writing English in a correct way, is to contribute to the reproduction of the English language as a whole“ (ebd. 1984a, 8).



sources whereby they carve out ‚spaces of control‘ in respect of their day-to-day lives and in respect of the activities of the more powerful“ (Giddens 1982a, 197f; ebd. 1982b).

Hierhin liegt ein zentraler Gedanke für das Konzept mikropolitischer Analysen, „in dem nicht etwa nur „die Herrschenden“ als Mikropolitiker auftreten, und in dem überhaupt so etwas wie eine Freiheit der Akteure gedacht werden soll“ (Ortmann 1988, 222). Darin sieht Ortmann die Stärken des Ansatzes im Gegenteil zu den theoretischen Überlegungen und empirischen Untersuchungen von Kern und Schumann (1984) sowie Piore und Sabel (1985), Coriat und Zarifian (1986), die behaupten, dass die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeit nur begrenzt und dann auch nur anhand von Kontrolle sicherzustellen sei (vgl. Ortmann 1988, 14).

Weiterführend geht Giddens’ „dialectic of control“ davon aus, dass Macht stets ungleich verteilt ist. Jeder Akteur verfügt über ein Minimum an Macht und damit über ein Mindestmaß an Autonomie, doch obwohl diese ungleich verteilt ist, „ist völlige Machtlosigkeit eines Akteurs ein Grenzfall, in dem man nicht mehr von Handeln sprechen kann“<sup>51</sup> (Ortmann/-Becker 1995, 51). Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass auch Akteure in hierarchisch niedrigeren Positionen durchaus ihren Einfluss geltend machen können.<sup>52</sup> Dabei sind Kontrolle und Konsens zwar Gegenbegriffe, allerdings nicht im Sinne von Entweder-Oder: „Giddens wie auch Crozier/Friedberg insistieren darauf, dass Macht und Freiheit, Abhängigkeit und Autonomie – Kontrolle und Konsens – einander bedingen und geradezu konstituieren“ (Ortmann 1988, 16).

Giddens’ Verständnis von Macht bezieht sich einerseits auf ihre potenzielle Existenz. Macht muss nicht zwingend in jeder Handlung auftreten, auch wenn die Möglichkeit dazu vorhanden wäre. Andererseits schreibt Giddens der Macht nicht nur in Form von Beziehungen Existenz zu, sondern sieht diese auch – im Gegensatz zu Crozier/Friedberg – als Attribut von Akteuren. Er spricht davon, „welche Macht Handelnde besitzen“ (Giddens 1984a, 135f). Neben dem Faktum, dass er Macht als die Fähigkeit (capability), „anders zu handeln“, zur Autonomie versteht und damit zeigt, dass Macht bzw. deren

---

<sup>51</sup> Giddens reserviert diesen Fall für Zustände extremer physischer Hilflosigkeit. „All other sanctions, no matter how oppressive and comprehensive they may be, demand some kind of acquiescence from those subject to them – which is the reason for the more or less universal purview of the dialectic of control. Even the threat of death carries no weight unless it is the case that the individual so threatened in some way values life“ (Giddens 1984a, 175).

<sup>52</sup> Inwieweit dann vermehrt von informeller Machtausübung zu sprechen ist, wird die Analyse des empirischen Materials ergeben.

Ausübung nicht eine spezifische Form von Handeln darstellt, sondern vielmehr konstitutiver Bestandteil sozialen Handelns ist, betont er die kontingente Beziehung zwischen Macht und Konflikt.

„Der Machtbegriff, wie ich ihn formuliert habe, setzt nicht in jedem Fall die Existenz von Konflikt voraus. Dies steht in einigen Fällen des Gebrauchs (oder des Missbrauchs) der vielleicht berühmtesten Formulierung von ‚Macht‘ in der soziologischen Literatur entgegen, der von Max Weber. Für den ‚Macht jede Chance bedeutet, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen...‘ Das Auslassen von ‚auch‘ in einigen Widergaben dieser Definition ist bedeutsam: Dann heißt es nämlich, daß Macht Konflikt voraussetzt, da ja Macht nur existiert, wenn der Widerstand anderer gebrochen, ihr Wille unterdrückt werden muss“ (Giddens 1984b, 135f)<sup>53</sup>.

„Jenes kleine „auch“ also ebnet den Weg zu einem Begriff konsensgestützter Macht“ (Ortmann u.a. 1990, 36).<sup>54</sup> Sowohl der Konsensbedarf als auch die Konsenshaltigkeit von Organisationen werden oftmals unterschätzt. Mit einiger Verwunderung nahm die Industriesoziologie zur Kenntnis, dass Organisationsmitglieder (sicherlich nicht alle in gleichem Ausmaß) ein bestimmtes Maß an Ordnung und Kontrolle „als sachliche Notwendigkeit“ (Ortmann u.a. 1990, 38) akzeptieren. Man möchte sogar so weit gehen, zu sagen, dass einige Organisationsmitglieder (auch wenn dies den weitaus kleineren Teil betreffen wird) ein hohes Maß an Kontrolle und Ordnung bevorzugen, um damit einer gewissen Eigenverantwortlichkeit entgegen zu können. Wenn, wie bereits argumentiert wurde, das Handeln von Organisationsmitgliedern jedoch nicht gänzlich determiniert ist, dann ist Konsens erforderlich – und Raum für die Existenz von Mikropolitik bzw. mikropolitischen Aktivitäten geschaffen. Ortmann zufolge ist

„damit [...] eine Nahtstelle von Kontrolle, Konsens und Politik bezeichnet. Unausgesprochenes, oft heimliches Einverständnis ist ein wichtiges Element dessen, was wir Mikropolitik genannt haben. Der theoretische Raum, der nötig ist, um dieses Phänomen zu thematisieren, wird in der Tat erst gewonnen, wenn die Akteure in Organisationen von den Determinismen, sei es der Kapitalverwertung, sei es der Umwelt-Struktur-Beziehung, befreit sind; wenn sie, anders ausgedrückt, genügend Platz für Konsens und Dissens, für die Wahl

---

<sup>53</sup> Giddens sieht es als einen Fehler an, „Macht dem Wesen nach als entzweiende Qualität zu behandeln, auch wenn es keinen Zweifel gibt, daß einige der erbittertsten Konflikte im sozialen Leben zurecht als „Machtkämpfe“ interpretiert werden“ (ebd. 1988, 337). Dennoch sollte von Verallgemeinerungen Abstand gehalten werden, um situativen Handlungsbedingungen Rechnung zu tragen.

<sup>54</sup> Sowohl Küpper als auch Ortmann u.a. haben immer wieder darauf verwiesen, dass bei der Betrachtung von Macht nicht ausschließlich Widerstände zu analysieren sind; ebenso spielen der Konsens und das wechselseitige Einverständnis bei der Machtausübung eine Rolle. „Macht kann sich konsensgestützt verstetigen und stabilisieren. Die Behauptung von Handlungsmöglichkeiten konstituiert sich wesentlich auch aus Konsens“ (Weik/Lang 2001, 309).

dieser oder jener Alternative, für Autonomie trotz Abhängigkeit, für Macht und Freiheit, für Kontrolle und Konsens und daher für politische<sup>55</sup> Auseinandersetzungen um Positionen, Besitzstände, Problemdefinitionen, Lösungen und Sanktionen eingeräumt bekommen“ (Ortmann 1988, 18).

Giddens' Machtverständnis wird von Ortmann u.a. aufgegriffen, um die vier potenziellen Machtquellen von Crozier/Friedberg<sup>56</sup> zu ergänzen, da diese ihrer Ansicht nach zu einseitig auf Wissen und Information (und damit immaterielle Aspekte) beschränkt sind. Materielle Aspekte, wie die Gewährleistung der Produktion durch die Beschäftigten, der Einfluss des Managements auf Beförderung, Einstellung und Belohnung kommen zu kurz (vgl. Bogumil/Schmid 2001, 64). Crozier/Friedberg lassen eine Rückführung von Machtressourcen auf strukturelle Bedingtheiten vermissen, wodurch das „arbeitspolitische Transformationsproblem“ unterbelichtet bleibt und mithin „die stets prekäre Transformation von abstraktem Arbeitsvermögen in konkrete Arbeit.“<sup>57</sup> [...] Die Macht der Beschäftigten basiert schlicht darauf, daß sie den Ablauf der Produktion gewährleisten“ (Ortmann/Becker 1995, 54). Um den Machtbegriff zu materialisieren und zu konkretisieren, schlagen Ortmann/Becker vor, Giddens' Unterscheidung zwischen Regeln und Ressourcen als Merkmale von Struktur zu übernehmen. Sie identifizieren vier verschiedene Dimensionen von Struktur: (a) Regeln der Sinnkonstitution, (b) Regeln der Legitimation, (c) allokativen (materielle) Ressourcen und (d) autoritative (immaterielle) Ressourcen. Giddens veranschaulicht die Vermittlung von Strukturdimensionen (Signifikation, Herrschaft, Legitimation) und Handlungsdimensionen (Kommunikation, Macht, Sanktion) durch dementsprechende Modalitäten (Deutungsschema, Mittel und Norm). Dazu Neuburger:

„In der Handlungsanalyse geht GIDDENS vom einsichtsfähigen und handlungsmächtigen Akteur aus, der seine Lebensprobleme angesichts unerkannter Handlungsbedingungen und unintendierter Handlungsfolgen vor allem durch ‚praktisches Wissen‘ bewältigt. In der Strukturanalyse geht es darum, die ‚Regeln und Ressourcen‘ zu identifizieren, die strukturiertes Handeln ermöglichen und beschränken. Dabei spielen die Strukturierungsdimensionen Signifi-

---

<sup>55</sup> Für eine differenzierte Erörterung des Politikbegriffs im vorliegenden Zusammenhang vgl. Narr (1984).

<sup>56</sup> Zur Erinnerung: Die vier Machtquellen beziehen sich auf das Expertenwissen, die Umweltbeziehungen (Relais), die Kontrolle von Informationsflüssen und Kommunikationskanälen sowie die Nutzung organisatorischer Regeln.

<sup>57</sup> Diese Überlegung findet sich bereits in Simons Unterscheidung von employment contract und sales contract. Während bei diesem der Verkäufer in der Regel nicht daran interessiert ist, was mit der verkauften Ware geschieht, ist bei jenem der Beschäftigte sehr wohl daran interessiert, welche Tätigkeit er wie ausüben soll. Letzteres wird erst in arbeitspolitischen Auseinandersetzungen geklärt.

kation, Legitimation und Herrschaft eine herausragende Rolle“ (ebd. 1995, 285 Hervorhebung i.O.).

ABB. 1: DUALITÄT VON STRUKTUR UND MIKROPOLITISCHE ANALYSE

		ANALYTISCHE LEITDIMENSIONEN (STRUKTUREBENE): <b>Herrschaft</b>			
Strukturdimension	Signifikation	Legitimation	Herrschaft		
Arten von Regeln und Ressourcen	Regeln der Konstitution von Sinn	Regeln der Sanktionierung von Handeln	Autoritativ-administrative Ressourcen	Allokative Ressourcen	
	↕	↕	↕	↕	
Modalitäten	Interpretations-schemata	Normen	Autoritativ-administrative Machtmittel	Ökonomische u. technische Machtmittel	
Beispiele für Modalitäten	Wahrnehmungsmuster	rechtliche Normen	Arbeitsorganisation	Geldmittel	
	Organisationsvokabular	organisationale Regeln	Verwaltungsapparat	Investitionsbudgets	
	Leitbilder		Planungsinstrumente	Rohstoffe Technik	
	↕	↕	↕	↕	
Dimensionen des mikropolitischen Handelns	Kommunikatives Handeln	Sanktionierendes Handeln	Autoritativ-administratives Handeln	Wirtschaftliches und technisches Handeln	
	ANALYTISCHE LEITDIMENSIONEN (HANDLUNGSEBENE): <b>Macht/Mikropolitik</b>				

Quelle: Ortmann/Becker 1995, 60.

### a) REGELN DER SINNKONSTITUTION

Die Regeln der Sinnkonstitution begründen das, was als kognitive Ordnung eines sozialen Systems, im vorliegenden Fall einer Organisation, bezeichnet werden kann. Giddens summiert darunter alle diejenigen Aspekte, die mit der Interpretation der Welt als Grundlage von Handeln in Zusammenhang zu bringen sind. Im Rahmen von Organisationen sind darunter z.B. Interpretationsschemata, Symbole oder Mythen zu verstehen. Ortman u.a. ergänzen Giddens' Aspekte um sinnlich-ästhetische Merkmale von Organisationen, beispielsweise die Architektur oder die wahrgenommene Attraktivität von Handlungen und Handlungsgegenständen, die Bestandteil dieser kognitiven Ordnung sind. Damit können gemeint sein: Arbeitsmittel, -gegenstände, -produkte, Fabrikhallen, die Architektur<sup>58</sup> von Bürogebäuden u.v.m. Zu denken ist aber auch an den „perfekt“ aufgeräumten Schreibtisch; selbst wenn er über die Arbeitsleistung eines Organisationsmitgliedes keinerlei Information preisgibt, so beeindruckt er dennoch. Auch die Sprache bzw. Tonlage von Sprache signalisiert Macht, denn ob ein Chef seinem Mitarbeiter Kritik entgegenbringt und dabei laut gestikulierend durch das Büro läuft oder ruhig und sachlich argumentiert, macht einen (individuellen) Unterschied. Viele Symbole der Macht schaffen visuell Eindruck: „Ob buchstäblich oder metaphorisch: Die Arbeit, die einem stinkt, die Anweisung, die einem nicht schmeckt, der Vorgesetzte, den man nicht riechen kann“ (Ortman u.a. 1990, 29). Die Metaphern spiegeln Spuren der Dimension von Handeln wider und verweisen auf deren Machtrelevanz. Insbesondere Martens (1988)<sup>59</sup> beschäftigte sich mit der Attraktivität von Handlungen und Handlungsgegenständen und stellt diesbezüglich fest, dass dieser unter den Machtaspekten hohe Relevanz zuzuschreiben ist und dabei ganz entscheidend an deren sinnlich-ästhetische Form gebunden ist.

Im Verlauf der Untersuchung wird der Aspekt der „Ästhetik der Macht“ in die Analyse einbezogen und bei der Auswertung der empirischen Ergebnisse be-

---

<sup>58</sup> Der Begriff der ARCHITEKTUR DER DISZIPLIN wurde von Michel Foucault (1977) geprägt und bezieht sich auf die Architektur von Gebäuden und anderen organisatorischen Anordnungen, die zur Überwachung dienen. Foucaults' Darstellungen der disziplinierenden Macht lassen erkennen, dass dieser die Manipulation des menschlichen Körpers ins Zentrum der Betrachtung rückt. Im Kern wird der menschliche Körper dabei als eine Maschine betrachtet, die es fein abzustimmen gilt.

<sup>59</sup> Martens meint Attraktivität im Allgemeineren und nicht nur im sinnlich-ästhetischen Sinne.

rücksichtigt. Von Interesse ist z.B., inwieweit ein Veranstaltungsort einer Versammlung die Organisationsmitglieder beeinflusst. Nehmen diese die Ästhetik von Macht überhaupt wahr und falls ja, in welcher Form?

### b) REGELN DER SANKTIONIERUNG SOZIALEN HANDELNS (LEGITIMATION)

Regeln der Sanktionierung sozialen Handelns begründen die normative Regulierung einer Organisation. Ortmann u.a. unterscheiden diese in Anlehnung an Giddens in praktizierte und formulierte Regeln. Erstere werden als verallgemeinerbare Verfahren bestimmt, so genannte „procedures of action“, zweitere hingegen sind keine wirklichen Regeln, sondern „codified interpretations of rules“. Formale organisatorische Regeln zählen zu den letztgenannten, wobei nach Ortmann/Becker gerade diesbezüglich ein Organisationsproblem zu konstatieren ist: die Überwindung der Kluft zwischen formalen und tatsächlich praktizierten Regeln (vgl. ebd. 1995, 55).

Auch diesem Aspekt wird in der Arbeit nachgegangen: Die Implementierung eines Reorganisationsprojektes ist durch formale Regeln in einem bestimmten Rahmen vorgegeben; interessant ist folglich die Frage, ob diese Anwendung finden oder ob die tatsächlich praktizierten Regeln von diesen abweichen. Das Hinterfragen dieser Faktoren gehört zur Analyse, besteht das Ziel der Untersuchung ja gerade darin, mikropolitisch verdeckte Aktivitäten bei Reorganisationsprozessen aufzudecken und zu interpretieren.

### c) ALLOKATIVE RESSOURCEN

Allokative Ressourcen beziehen sich auf die Kontrolle materieller Aspekte in Organisationen. Gemeint sind damit z.B. Rohstoffe, Geld, Investitionsbudgets oder produzierte Güter. Allokative Ressourcen erlauben solchen Akteuren, die sie „besitzen“, Sanktionen über andere Akteure auszuüben.

### d) AUTORITATIVE RESSOURCEN

Autoritative Ressourcen beziehen sich auf die Kontrolle der Mittel der Organisation von Raum und Zeit sowie auf die Koordination einer Vielzahl von Menschen bzw. Organisationsmitgliedern, z.B. Arbeitsorganisation, Planungsinstrumente oder Verwaltungsapparate.

Giddens fasst die Kontrolle von autoritativen und allokativen Ressourcen zur Strukturdimension der Herrschaft zusammen.

An anderer Stelle wurde angeführt, dass nicht nur die Kontrolle von Ressourcen mit Macht und Herrschaft in Verbindung zu bringen ist, sondern auch mit Regeln der Sinnkonstitution und der Legitimation. Aus diesem Grund wäre es inkonsequent und unlogisch, wenn nicht auch die Strukturdimensionen (a) und (b) als ausschlaggebende Merkmale von Macht und Herrschaft aufgefasst würden. Ähnlich argumentieren Ortman/Becker:

„Giddens faßt [zwar] die Kontrolle allokativer und autoritativer Ressourcen zur Strukturdimension *Herrschaft* zusammen. Dies scheint uns allerdings zu kurz zu greifen: Macht und Herrschaft basieren keinesfalls nur auf der Kontrolle von Ressourcenverteilungen, sondern drücken sich ebenso in kognitiven und normativen Ordnungen aus. Wir behandeln daher [...] alle vier [Strukturdimensionen] als konstitutive Aspekte von Macht und Herrschaft“ (ebd. 1995, 56, Hervorhebung i.O.).

Durch die Konkretisierung der verschiedenen Dimensionen von Struktur gelingt es Ortman u.a., das Konzept von Crozier/Friedberg aufzubrechen und zu präzisieren. Genannte Dimensionen von Struktur lassen organisationale Machtquellen prägnanter fassen als mit der Terminologie Crozier/Friedbergs'. Macht wird nicht länger primär auf Wissen und Information zurückgeführt, sondern auch auf die Verteilung von Ressourcen. Die strukturellen Dimensionen verdeutlichen die Machtausübung und deren Reproduktion.

„Auf das angesprochene Transformationsproblem bezogen: Wenn es im Falle beispielsweise eines Streiks um den Bestand der Organisation geht, geht es eben letztlich sehr handfest um materielle Aspekte: um Geld, sei es in Form von Lohn oder Erträgen und Gewinnen, um die materielle Verrichtung von Arbeit, um die Produktivität von Maschinen und Arbeit etc.“ (Ortman/Becker 1995, 56).

Küpper/Ortman gelingt es durch die Erweiterung, ein Instrument zur Beschreibung und Analyse mikropolitische Prozesse zu entwickeln. Anhand dessen kann erläutert werden, auf welche Modalitäten<sup>60</sup> sich mikropolitische Handeln bezieht, wodurch letztlich die Rekonstruktion der realen Machtstruktur möglich wird. Anhand dieser Herleitung ist nachzuvollziehen, weshalb die Erläuterung des Konzeptes der Mikropolitischen Organisationsanalyse für notwendig erachtet wird. Ortman/Becker modifizieren in ihrer Veranschaulichung Giddens' Konzept der Dualität von Struktur, da dieses ihnen nicht weit genug ausgearbeitet erscheint:

„So betont Giddens zwar zu Recht, daß die Trennung der drei Strukturdimensionen nur analytisch zu verstehen sei, das hat aber keine hinreichenden

---

<sup>60</sup> MODALITÄT stellt für Ortman/Becker die vermittelnde Komponente zwischen Handlungs- und Strukturebene dar (vgl. ebd. 1995, 58).

entscheidenden Konsequenzen in seinem Werk. Die notwendige Konsequenz, die an dieser Stelle zu ziehen ist, besteht darin, daß die Modalitäten nicht strikt jeweils einer Strukturdimension zugeordnet werden dürfen“ (ebd. 1995, 59).

### 2.5.1. Entscheidungskorridor und Kontingenz

Küpper/Ortmann bilden neben dem Konstrukt der Dualität von Struktur mit dem Begriff des ENTSCHEIDUNGSKORRIDORS ein zweites theoretisches Konstrukt. Von diesem Vorgehen versprechen sich die Autoren, die Strategische Organisationsanalyse von ihrer Akteurslastigkeit zu befreien. Unter Entscheidungskorridoren in Organisationen ist Folgendes zu verstehen:

- Es sind nur begrenzte, partielle Ziele ins Auge zu fassen, die in kleinen Schritten angesteuert werden (Inkrementalismus, muddling through).
- Der eingeschlagene Weg<sup>61</sup> verläuft (fast) nur in vorgezeichneten Bahnen. Hohe interne und externe Barrieren hindern daran, diese zu verlassen.
- Es gibt (beinahe) keine Möglichkeit zur Umkehr von dem einmal eingeschlagenen Weg.
- Es existiert (so gut wie) keine Möglichkeit zu stoppen (vgl. Bogumil/Schmid 2001, 66).

Wie bei dem Begriff des Entscheidungskorridors nahe liegend, beabsichtigt dieser, Entscheidungsprozesse von Organisationen darzustellen bzw. zu rekonstruieren. Bevor weitere Ausführungen folgen, wird der Zusammenhang mit vorliegender Arbeit hergeleitet: Der Aspekt der Kontingenz wurde bereits diskutiert und in Form von „Auch-anders-möglich-sein“ interpretiert. Wird dieser Aspekt nun auf organisationale Innovationen übertragen – wie dies Ortmann/Becker praktizieren – wird ersichtlich, dass diese als organisationale Entscheidungs- und Handlungsprozesse stets kontingente Eigenschaften aufweisen.<sup>62</sup> Genannte Autoren erachten es für sinnvoll – und darin liegt der Anknüpfungspunkt – mikropolitische Konstellationen und mikropolitische Agieren in das Entscheidungskalkül einzubeziehen.

---

<sup>61</sup> Der Begriff WEG bezieht sich auf den Weg, den eine Organisation im Zuge ihrer Entscheidungsprozesse eingeschlagen hat.

<sup>62</sup> „Daß die Unterscheidung zwischen ersteren und letzteren unverzichtbar bleibt, sieht man besonders an Brunsons' (1982; 1985) Differenzierung von Entscheidungs- und Handlungsrationalität. Was aus der klassischen Rationalperspektive jener irrational erscheint, kann vor dem Hintergrund dieser als (handlungs-) rational verstanden werden. Der Zweck von Entscheidungen ist es nämlich, Handlungen zu initiieren“ (Ortmann/Becker 1995, 62).

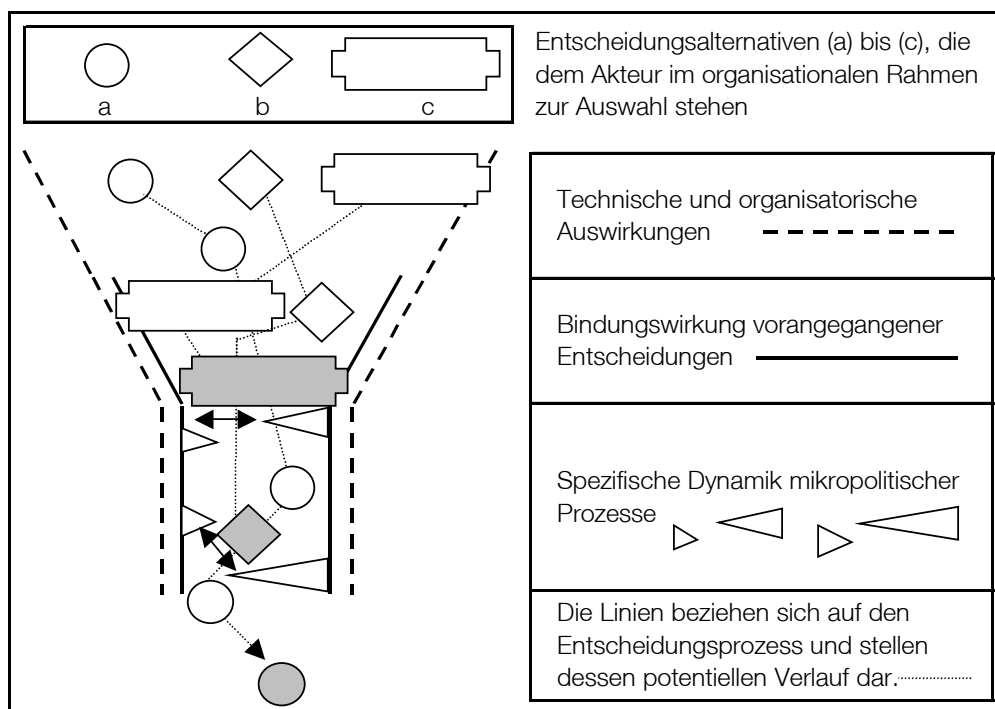


Wie erörtert, sind Entscheidungskorridore gekennzeichnet durch interne und externe Barrieren. Wodurch sie entstehen, interessiert im Folgenden. Barrieren im Entscheidungskorridor sind sozial konstruiert. Sie entstehen nicht aus sich selbst heraus, sondern werden von sozial handelnden Akteuren produziert. Sie bilden sich z.B. durch die Organisationskultur (Martenaar 1983), in der Bindungswirkung vorangegangener Entscheidungen oder durch technische und organisatorische Festlegungen (vgl. Ortmann/Becker 1995, 62/63). Würde man es bei diesen Indikatoren belassen, griffe die Herleitung von Barrieren zu kurz. Es ist nicht darüber hinwegzusehen, dass insbesondere die Dynamik mikropolitischer Prozesse ausschlaggebend für das Zustellen von Entscheidungskorridoren ist:

„Mikropolitisch einmal Ausgehandeltes wird nur ungern angetastet, weil es in aller Regel ein recht fragiles Arrangement unterschiedlicher Interessen bildet. Die mikropolitischen Kosten eines neuen *bargaining* werden normalerweise gescheut. Dies alles führt dazu, dass im Entscheidungskorridor normalerweise nur inkrementalistisch vorgegangen wird, die Richtung nur unter größeren Mühen geändert werden kann, daß Stoppen und Umkehren (fast) nicht möglich sind“ (Ortmann/Becker 1995, 63, Hervorhebung i.O.).

Nachstehende Abbildung visualisiert die Vorstellung des Entscheidungskorridors, auf dem die Arbeit basiert:

ABB. 2: POTENZIELLE ENTSCHEIDUNGSPROZESSE IM ENTSCHEIDUNGSKORRIDOR



Quelle: eigene Darstellung.

Die Abbildung manifestiert die restringierenden Aspekte in einem potenziellen Entscheidungsprozess. Zunächst besteht für den Akteur die Möglichkeit, innerhalb des organisationalen Rahmens (daher der Kasten um die Formen (a) bis (c)) aus drei verschiedenen Alternativen (a) bis (c), (daher die unterschiedlichen Formen: Kreis, Raute, Kreuz) auswählen zu können. Durch beispielsweise technische und organisatorische Festlegungen schränkt sich die Möglichkeit so dann aber ein und verstärkt sich weiterhin durch die Bindungswirkung anderer Faktoren. Das heißt, für alle drei „Formen“ ist fortan kein „Raum“ bzw. keine Möglichkeit zur Verwirklichung vorhanden. Um bildhaft zu sprechen: „Der Trichter verjüngt sich nach unten“, oder, um mit Ortmann/Becker zu argumentieren: „Der Weg der Organisation wird im Zuge organisationaler Entscheidungsprozesse nach und nach zugestellt“ (ebd. 1995, 63). Nun zu den mikropolitischen Barrieren: Diese sind weniger offensichtlich und daher innerhalb des Trichters verortet (so dass diese einem außenstehenden Betrachter zunächst verborgen bleiben). Ihnen kommt im dargestellten Beispiel eine wesentliche Bedeutung zu, denn durch ihre Konstellation (Form) bleibt für den Entscheidungssuchenden letztlich nur noch Alternative (a). Nur diese „Form“ kommt an den Barrieren vorbei und wird nicht blockiert. Der Einfluss der Mikropolitik zeigt sich hier wie folgt: Würde das mikropolitisch Ausgehandelte andere Konstellationen (Formen) als die dargestellten annehmen, wären beispielsweise die abgebildeten Dreiecke gleich groß oder gleich klein, würde entweder keine der zur Alternative stehenden Entscheidungen ausgewählt, oder aber der Akteur könnte wenigstens zwischen (a) und (b) wählen – (c) würde (im vorliegenden Beispiel) bereits „rein formalbedingt“ ausscheiden.

Ortmann/Becker gelingt es durch das Konstrukt des Entscheidungskorridors die gegen Giddens vorgebrachte Kritik zu relativieren. Das Konstrukt wird aus zweierlei Gründen für die Arbeit vitalisiert: a) im ausgewiesenen Einfluss, der mikropolitischen Aktivitäten in Entscheidungsprozessen zugesprochen wird, und b) in den restringierenden Aspekten organisationaler Strukturen. Beide Merkmale finden während der Untersuchung Berücksichtigung und werden in die Analyse aufgenommen.

Dazu erscheint es notwendig, das Konstrukt des Entscheidungskorridors um einige Gedanken anzureichern. Wenn während der gesamten Diskussion die Dualität von Struktur in den Vordergrund tritt, dann darf dieser Aspekt auch in Bezug auf den Entscheidungskorridor nicht fehlen. Denn wenn Barrieren in Entscheidungskorridoren sozial konstruiert sind, bedeutet dies weiterführend, dass diese durch das Handeln beeinflusst werden.

Somit basiert das Handeln von Akteuren einerseits auf den Barrieren des Entscheidungskorridors, andererseits ermöglicht es diese aber auch, das heißt, Barrieren sind sowohl Medium als auch Produkt im Entscheidungskorridor.

2.5.2. Innovation und Routine

Wie erwähnt, soll die ursprünglich vorhandene Kontingenz im Entscheidungskorridor geschlossen werden. In diesem Zusammenhang bilden die beiden Logiken der Innovation und der Routine ausschlaggebende Mechanismen. Sie zählen zu den kognitiven und normativen Ordnungen, demnach zu den Regeln der Sinnkonstitution und Legitimation und sind grundlegend für die Mobilisierung von Ressourcen (vgl. Bogumil/Schmid 2001, 67). Die Akteure beider Logiken beabsichtigen jeweils, ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten. Während Routinelogik darauf ausgerichtet ist, Prozessbeherrschung<sup>63</sup> zu erhalten, steht Innovationslogik für die Absicht, Prozessbeherrschung neu zu verteilen. Nachfolgende Abbildung präzisiert:

ABB. 3: LOGIKEN DER INNOVATION UND ROUTINE

Logik der Innovation	Logik der Routine
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung bestehender Routinen</li> <li>• Große, umfassende Lösungen</li> <li>• Risiko</li> <li>• Standardisierung</li> <li>• Konfliktfreie Implementation</li> <li>• Control fix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhaltung von Routinen</li> <li>• Inkrementale Verbesserung</li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Beachtung von Abteilungsspezifika</li> <li>• Partizipation der Betroffenen</li> <li>• Autonomie der Subsysteme</li> </ul>

Quelle: Ortmann/Becker 1995, 60.

Ortmann u.a. versuchen anhand der Begriffe von Innovations- und Routinespielen das Spielkonzept im Sinne Crozier/Friedbergs zu konkretisieren und empirisch zugänglich zu gestalten (vgl. Ortmann u.a. 1990, 58ff.; Ortmann/Becker 1995, 63ff). Crozier/Friedberg selbst lassen eine Präzisierung dessen vermissen. Unklar bleibt, welche Spiele gespielt werden, wer welche Spiele spielt, ob es bestimmte ‚Spieltypen‘ gibt und welchen Inhalts die Spiele sind.

<sup>63</sup> PROZESSBEHERRSCHUNG zielt auf die Kontrolle der Routinespiele ab. Innovationsprozesse sind folglich die Arenen, in denen um eben diese Prozessbeherrschung gekämpft wird.

Um aber Erkenntniszuwächse im Rahmen der Untersuchung zu erzielen und nicht ebenfalls einen diffusen Spielbegriff (wie dies Crozier/Friedberg tun) zu Grunde zu legen, ist es notwendig, die Grundmerkmale von Routine- und Innovationsspielen in die theoretische Diskussion einzubinden. Denn insbesondere Reorganisationen bzw. Reorganisationsprojekte betreffen Akteure und ihre Handlungsfähigkeiten und damit verschiedene Spielarten und ‚Spieltypen‘. So kann beispielsweise Projekt X in den routinisierten Handlungsbereich von Akteur A eingreifen und dessen Handlungsfähigkeit verändern. Wie Akteur A sich verhält, ist weitestgehend von den sich für ihn daraus ergebenden Konsequenzen abhängig: Befürchtet A Nachteile für seinen Handlungsspielraum, wird er Widerstand leisten und Barrieren im Entscheidungskorridor aufbauen, welche die Implementierung der Veränderungen erschweren. Befürwortet er hingegen die Veränderungen, wird er am Aufbau von Barrieren kein Interesse haben. Beide Verhaltensweisen zeugen von mikropolitischen Aktivitäten und zeigen die Relevanz der Diskussion über Spielarten und ‚Spieltypen‘. Ob eine derart grobe Reduzierung auf Routine- und Innovationsspiele im Sinne Küpper/Ortmanns für die Rekonstruktion von Akteursverhalten im Rahmen von Reorganisationsprozessen ausreichend ist oder der Erweiterung bedarf, wird sich im Verlauf der Untersuchung zeigen. Nahe liegend – so viel sei hier schon einmal angemerkt – dürfte eine Ergänzung im Sinne Küpper/Ortmanns sein, bedenkt man, dass es grundsätzlich so viele Arten von Spielen gibt wie strategische Situationen denkbar sind, also unendlich viele. Eine ähnlich hohe Anzahl wird es an ‚Spieltypen‘ geben. Von Interesse ist daher, inwieweit bestimmte Typen bei Reorganisationsprozessen mit größerer Regelmäßigkeit auftreten als andere. Ob diesbezüglich die Erklärungskraft der Mikropolitischen Organisationsanalyse ausreicht oder beispielsweise um spieltheoretische Überlegungen angereichert werden könnte, wird die Interpretation des empirischen Materials ersehen lassen.

Küpper/Ortmann interessiert, wer Innovations- und Routinespiele spielt, welchen Inhalts derartige Spiele sind und wodurch sich diese voneinander abgrenzen. Im Gegensatz zu Crozier/Friedberg<sup>64</sup>, die auf eine Beantwortung derartiger Fragen warten lassen, präzisieren Ortmann/Küpper:

---

<sup>64</sup> So kritisiert z.B. Wender, dass Crozier/Friedberg nicht hinterfragen, wie ein Spiel zustande kommt, wie das Spiel verläuft, wengleich in der Verwendung des Spielbegriffs als Vermittlungsform von individuellem und kollektivem Handeln eine der wesentlichen Leistungen von Crozier/Friedberg auszumachen sind. Sie selbst machen den Vorschlag, zwischen Organisations- und Entscheidungsspielen zu unterscheiden (vgl. ebd. 1983, 55).

„Routinespiele erlauben den Mitspielern, Gewinne aus der soliden Erfüllung ihrer normalen Aufgaben zu ziehen. [...] ihr statischer, bewahrender, beharrender Charakter beruht [...] gerade auf mikropolitischen Gewinnchancen der Teilnehmer“ (Ortmann u.a. 1990, 58f).

Routinespiele halten die Organisation am Laufen. Sie beziehen sich auf die unerlässlichen, alltäglichen Routinetätigkeiten, wobei sich ihre eigenen Standards<sup>65</sup>, Normen und Interpretationsschemata sowie interne Machtstrukturen und Ressourcenverteilungen herausbilden. Nun ist aber Routinespiel nicht gleich Routinespiel. Sich widersprechende Spielstrukturen bedürfen der Koordination, diese wiederum kann aber routiniert erfolgen, z.B. in Form monatlicher Abteilungstreffen.

Routinespielen stehen Innovationsspiele<sup>66</sup> gegenüber. Konträr ist ihr Verhältnis insofern, als dass das Ziel von Innovationsspielen darin besteht, routinisierte Tätigkeiten zu verändern. Sie greifen in die Spielstruktur der Routinespiele ein und verändern akteurspezifische Handlungsspielräume. In Innovationsspielen verändern sich die Spielregeln, während diese bei Routinespielen konstant bleiben. Daraus folgern Ortmann/Becker: „Mikropolitische Konflikte sind [...] in Innovationsprozessen strukturell angelegt“ (ebd. 1995, 64). Insbesondere der Akteur, der seine Chance gefährdet sieht, spielt mit hohem Einsatz: hop oder top!

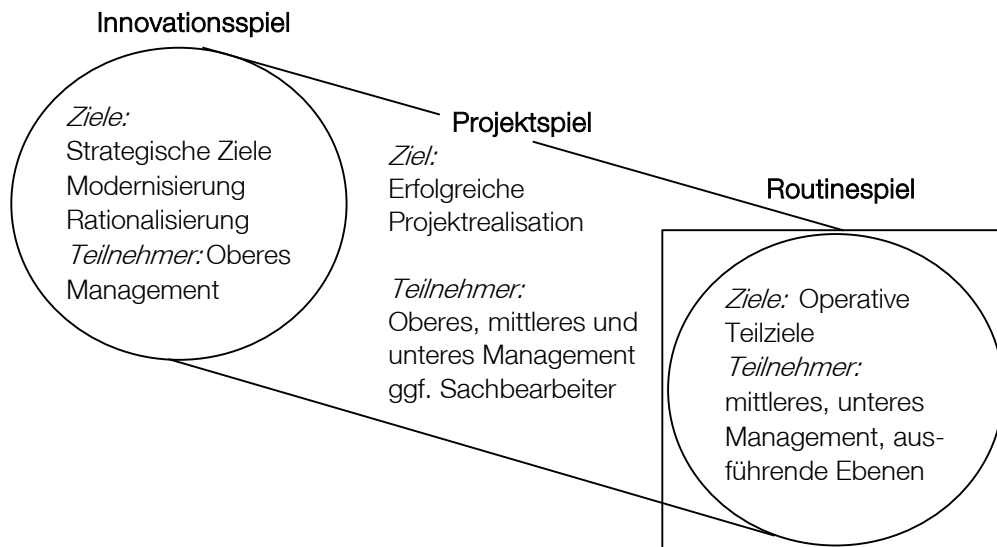
Ortmann/Becker konkretisieren ihre Ausführungen, indem sie angeben, welche Managementebene sich (zumeist) welcher Spielart bedient. Dabei sind sich genannte Autoren bewusst, dass es sich bei der Zuordnung der verschiedenen Managementebenen um eine grobe Vereinfachung handelt. Diese ruft in ihrer Zuordnung Kritikpunkte hervor, die beispielsweise in Frage stellen, ob Innovationen tatsächlich zumeist vom oberen Management ausgehen und nicht vielmehr im mittleren Management ausgelöst werden.

---

<sup>65</sup> ROUTINESPIELE sind durch Standards wie Zuverlässigkeit und Beständigkeit geprägt.

<sup>66</sup> INNOVATIONSSPIELE sind im Verhältnis zu den Routinespielen sog. Metaspiele.

ABB. 4: ROUTINE-, INNOVATIONS- UND PROJEKTSPIEL



Quelle: Ortmann/Becker 1995, 64.

Des Weiteren könnte die Gegenüberstellung von Innovations- und Routinespielen (siehe Abbildung) den Eindruck erwecken, dass es sich dabei ausschließlich um Nullsummenspiele<sup>67</sup> handelt. Von einer derartigen Auffassung nimmt die Arbeit Abstand, da die Konfrontation beider nicht zwingend darauf hinauslaufen muss, dass der eine „Spieltyp“ gewinnt und der andere „Spieltyp“ leer ausgeht.

Die Unterscheidung in Routinelogik und Innovationslogik stellt prinzipiell nichts Neuartiges dar. In der Organisationstheorie sind Differenzierungen zwischen routinisierendem und problemlösendem Verhalten (vgl. March/Simon 1958, 139f.) oder zwischen routinisierendem, adaptivem und innovativem Verhalten (vgl. Gore 1962) geläufig. Diese Ansätze neigen allerdings dazu, die Standardisierbarkeit der Routinelogik übermäßig zu betonen, während mikropolitische Nischen weitestgehend unerwähnt bleiben. Dabei ist Raum für Mikropolitik selbst in Routinespielen vorhanden. Durch die Spielmetapher wird der Vernachlässigung mikropolitischer Aktivitäten entgegengewirkt, denn diese

„stellt schärfer als sonst üblich den informellen Anteil an Regeln, Spielaktivitäten und Gewinnchancen und deren Verletzlichkeit heraus, und das ist wichtig für das

<sup>67</sup> Vgl. zum Nullsummenspiel in Esser 2000, 42ff. Der Vergleich zu Nullsummenspielen zeigt, dass eine Verknüpfung mit spieltheoretischen Grundannahmen nicht gänzlich auszuschließen ist.

prekäre Verhältnis von Routine- und Innovationsspielen, weil dem nicht mit traditionellen Projektplanungsmethoden beizukommen ist“ (Ortmann u.a.1990, 57).

Die Diskussion über das Verhältnis von Routine- und Innovationsspielen ist insbesondere im Hinblick auf Reorganisationsprozesse aus einem weiterführenden Aspekt sinnvoll: In Zeiten zunehmender Innovationsdynamik, ständigem Anpassungsdruck an veränderte Umweltbedingungen, damit einhergehenden hohen Flexibilitätsanforderungen könnte die „ungünstige Verkettung“ beider Spielarten ein organisatorisches Dauerproblem darstellen. Ein aktuelles organisatorisches Dilemma, da durch die Vielzahl und Schnelllebigkeit von Innovationen kaum Zeit bleibt, einen festen Bestand an Qualifikationen, Regeln und Verfahrensweisen aufzubauen, die im Routinespiel zwingend notwendig sind. Kaum wird ein gewisser Bestand aufgebaut, gerät dieser durch das nächste Innovationsspiel erneut in Bewegung. Die Zeitspanne zwischen den verschiedenen Reorganisationsprojekten verkürzt sich zusehends. Kontinuierliche Veränderungsprozesse bedeuten mehr Unruhe in der Organisation. Die davon Betroffenen reagieren unterschiedlich. Sie zählen entweder eher zu den Routinespielern, indem sie am „Status quo“ festhalten wollen, oder eher zu den Innovationsspielern, die den „Status quo“ neu ausrichten wollen. Ein weiterer Aspekt scheint von Relevanz zu sein, der in den Ausführungen von Ortmann u.a. vermisst wird: Ihre Ausführungen basieren auf der Annahme – zumindest lässt sich keine gegenteilige Aussage finden – dass Akteure stets „Lust haben“, entweder das eine oder das andere Spiel zu spielen. Interessant ist indessen die Frage, welches Spiel alle diejenigen spielen, die zwar in ihren alltäglichen Tätigkeiten von Innovationen betroffen sind, aber kein Interesse daran haben, länger „mitzuspielen“. Die Gründe dafür könnten z.B. darin liegen, dass Akteure müde geworden sind, sich permanent mit Veränderungen zu beschäftigen, sich diesen anzupassen oder deren Umsetzung mitzugestalten. Durch die empirischen Ergebnisse konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass eine derartige Tendenz bei den Betroffenen von Veränderungsprozessen durchaus vorzufinden ist. Das spricht dafür, dass weitere ‚Spieltypen‘ (in Ergänzung zu Routine- und Innovationsspielern) im Kontext von Reorganisationsprozessen zu identifizieren sind. Demzufolge wird davon ausgegangen, dass die grobe Vereinfachung von Ortmann/Becker einer Präzisierung bedarf, die eine detailliertere Rekonstruktion von Akteursverhalten zulässt. Anhand der Erschließung weiterer Spieltypen beabsichtigt die Arbeit, der Komplexität von Reorganisationsprozessen gerecht zu werden und die Erklärungskraft für den Verlauf eben jener Veränderungsprozesse zu erhöhen. Dies ist sinnvoll, da auch Crozier/Friedberg bei der

Darstellung der Grundzüge ihrer zentralen Konzepte stehen bleiben und zu einer Anpassungsleistung bzw. einer Erweiterung regelrecht auffordern. Die Interpretation der empirischen Daten wird darüber detaillierter Aufschluss geben.

### III. Konsequenzen aus den theoretischen Konzepten

#### 1. Mikropolitik und Reorganisation

Mikropolitik ist ein wesentlicher Bestandteil von Restrukturierungsprozessen, denn bei Veränderungen geht es um die Neuverteilung von (knappen) Ressourcen und damit um die Herstellung eines neuen Machtgleichgewichts innerhalb eines Handlungssystems. Das heißt, nicht das Handeln der Akteure innerhalb der intraorganisationalen Spielregeln steht im Vordergrund, sondern die Spielregeln selbst. Wandel<sup>68</sup>, als soziologisches Problem betrachtet, bedeutet, dass sich die Menschen in ihrer Kollektivität und als Kollektivität verändern: „nicht individuell, sondern in ihren Beziehungen zueinander und in ihren sozialen Situationen“ (Crozier/Friedberg 1993, 237). Mikropolitik tritt dabei oftmals schon ein, bevor der Entschluss zu einer Veränderung feststeht oder die Phase der Implementierung begonnen hat. Häufig sind bereits Gerüchte und Vermutungen über (vermeintlich) bevorstehende Veränderungen ausreichend, um Barrieren im Veränderungsprozess zu errichten. Mikropolitik kann sowohl positive als auch negative Effekte für den Wandel einschließen. Sie kann den Wandel behindern und destruktiv wirken, sie kann den Wandel aber genauso gut unterstützen und fördern, indem sie z.B. Diskussionen über Veränderungsgegenstände anstößt.

Reorganisationen analysieren und verstehen zu wollen, ohne Mikropolitik in die Analyse zu integrieren greift zu kurz. Erst die mikropolitische Analyse „erlaubt ein praxisadäquates Verständnis der auftretenden Probleme, der Widerstände, der Handlungsstrategien der Beteiligten, ihrer Machtressourcen, [...] der Koalitionen, des Konflikts zwischen Innovation und Routine, vor allem aber: die widerstreitenden Anforderungen, die von *organisationalen Strukturen* an die beteiligten Akteure gestellt werden“ (Ortmann 1995, 69, Hervorhebung i.O.).

Einleitend erfolgt ein kurzer Überblick darüber, was im Rahmen der Untersuchung unter dem Begriff Reorganisation verstanden wird, warum Umstrukturierungen unumgebar

---

<sup>68</sup> Crozier/Friedberg wissen: „[D]er Wandel ist, ebenso wie die Entscheidung, *systemisch*, das heißt, dem Handlungssystem, das ihn ausarbeitet und in dem er stattfindet, kontingent“ (ebd. 1993, 242).



sind, welche Organisationsmitglieder zumeist von diesen betroffen sind und welche Konsequenzen und Auswirkungen Reorganisationen beinhalten. Anhand dieser Grundaussagen ist die Einbettung des mikropolitischen Spielfelds in Reorganisationsprozesse nachvollziehbar und begründet.

#### 1.1. Ursachen von Reorganisationen

Organisationen unterliegen heutzutage weltweit verschärften Wettbewerbsbedingungen. Der Wandel in eine Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft fordert eine Anpassung der Unternehmen an sich permanent verändernde Umweltbedingungen. Um der zunehmenden Dynamik des technischen Fortschritts, dem Eintritt neuer Konkurrenten in die Weltmärkte und der Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten gerecht zu werden, müssen Organisationen u.a. dem enormen Bedeutungszuwachs der Kundenorientierung Rechnung tragen. Der Kunde stellt hohe Anforderungen an die Qualität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Um sich den komplexen Aufgaben anzunehmen, lautet die wissenschaftliche Forderung an die Unternehmen, ihre Anpassungs-, Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit zu optimieren. Das Ausmaß an Veränderungen hat eine Dimension erreicht, in der die Anwendbarkeit klassischer Organisationskonzepte an ihre Grenzen stößt. Aktuell sind Konzepte gefragt, die sich durch Entbürokratisierung, Hierarchieabbau, Verwässerung von Organisationsgrenzen und größere Autonomiebereiche der Sub-Einheiten auszeichnen. Außerdem sollten sie eine Balance von Stabilität und Instabilität<sup>69</sup>, von dezentraler Autonomie und Eigenständigkeit sowie zentraler Vorgabe, Standardisierung und verbindlichen Regeln zulassen.

#### 1.2. Reorganisation: eine Begriffsbestimmung

Unter dem Begriff REORGANISATION wird die planvolle, tiefgreifende Umgestaltung von Organisationen verstanden, die über alltägliche, routinemäßige Änderungen der Organisation hinausgeht. Reorganisationsmaßnahmen sind als solche klar zu identifizieren und werden eingesetzt und geplant, um letztlich „eine nachhaltige Veränderung des Organisationssystems einer Unternehmung“ (Rohner 1976, 16) zu erreichen. Sie sind in Abgrenzung zu fälligen, nicht geplanten Veränderungen bewusst initiiert. Dies schließt keineswegs aus, dass die Intentionen der Gestalter und der tatsächliche Verlauf ausein-

---

<sup>69</sup> Instabilität kann sicherlich nicht das Ziel einer Reorganisation sein. Vielmehr ist mit Instabilität eine Voraussetzung für eine Neuordnung angesprochen, welche nur als Übergangssituation sinnvoll ist.

ander klaffen und/oder intentionale Veränderungen mit emergenten Veränderungen verschachtelt sind (vgl. Schirmer 2000, 23). „Der revolutionäre Charakter grenzt die Reorganisation klar von evolutionären Veränderungsprozessen<sup>70</sup> ab, die unmerklich während des gesamten Lebenszyklus eines Unternehmens ablaufen“ (Picot u.a. 1999, 4). Reorganisationen verlaufen unter Beteiligung einer Vielzahl von Organisationsmitgliedern grenzübergreifend und haben für verschiedene Bereiche unterschiedliche Konsequenzen. In dazu einschlägiger Literatur (vgl. Bickenbach/Soltwedel 1996; Sperling 1997; Bullinger 1995; Faust/Jauch/Notz, 2000) wurde oftmals die Behauptung aufgestellt, dass insbesondere das mittlere Management als der „Verlierer“ im Zuge von Reorganisationen gilt. Derartige Aussagen konnten im Rahmen einer zurückliegenden Untersuchung bei der MaB-AG (2001) keine Bestätigung finden.

Reorganisationen unterbrechen den kontinuierlichen Entwicklungsfluss der Organisation (vgl. Gabele 1992, 2196). Sie stehen in engem Zusammenhang mit den politischen Absichten einer Organisation. Faktoren wie Unternehmensstruktur, Akteurshandeln, Strategien, Unternehmenskultur sowie Unternehmens- und Führungsgrundsätze bestimmen Reorganisationen in weit reichendem Umfang und können wiederum selbst Gegenstand von Veränderungen sein. Wenn den genannten Faktoren Einfluss zugesprochen wird, wenn Akteurshandeln ausschlaggebend für den Verlauf von Reorganisationsprojekten ist, wenn sich Akteure unterschiedlicher Strategien bedienen, um die Umsetzung des geplanten Projektes zu erreichen, dann ist Raum für mikropolitische Handeln geschaffen. Denn wie die Praxis zeigt, verläuft ein Projekt eben nicht immer wie formal geplant. Die Umsetzung wird erschwert, verzögert oder sogar zu verhindern versucht: ein Ergebnis mikropolitischer Aktivitäten.

#### 1.3. Implementierung von Reorganisationsprojekten

Die Implementierung von Reorganisationsprojekten birgt Konfliktpotenzial, da sie in bestehende Strukturen und Arbeitsprozesse eingreift. Handlungs- und Entscheidungsspielräume von Akteuren verändern sich. Die Reaktionen seitens der Betroffenen variieren; die einen zählen zu den Promotoren, die anderen zu den Opponenten. So entstehen Widerstände seitens der Betroffenen. Diese Barrieren gilt es zu überwinden. Im Folgenden bezeichnet der Begriff der Implementierung „die Überführung des gedank-

---

<sup>70</sup> Vgl. dazu Staehle 1994, 849f., Levy/Merry 1986, 9.

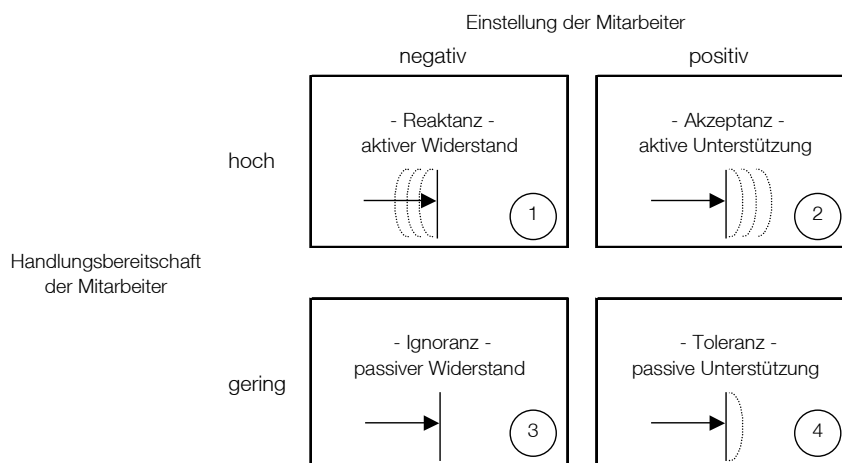
lichen Konzepts in den Prozeß des organisatorischen Wandels, mit dem Realitäten geschaffen werden“ (Marr/Kötting 1992, 827).

Zur Implementierung von Reorganisationsprojekten wurden eine Reihe idealtypischer Konzepte vorgeschlagen (vgl. z.B. Weth (1997); Coenenberg (2003); Meffert (2003), Korsmeier (2002)). Bei diesen handelt es sich zumeist um rein deskriptive Modelle. Die einzelnen Phasen werden in der Praxis nicht zwingend durchlaufen. Vielmehr muss die Umsetzung in der Praxis den jeweiligen situativen und strukturellen Rahmenbedingungen der Organisation angepasst werden. Das eine, allgemeingültige Patentrezept für DIE erfolgreiche Implementierung existiert nicht; vielmehr handelt es sich bei derartigen Modellen um Leitfadenzkonzeptionen zur Orientierung.

#### 1.4. Reaktionen auf die Implementierung

Konstitutiv für eine erfolgreiche Implementierung ist einerseits das Verhalten der Organisationsmitglieder, andererseits die Selbstverpflichtung der Führungskräfte (commitment)<sup>71</sup>. Witte schlägt dazu verschiedene verhaltensbestimmende Merkmale vor, um die unterschiedlichen Reaktionsarten von Betroffenen erfassen zu können.

ABB. 5: REAKTIONSTYPEN DER BESCHÄFTIGTEN AUF DIE REORGANISATION



Quelle: Weth 1997, 98.

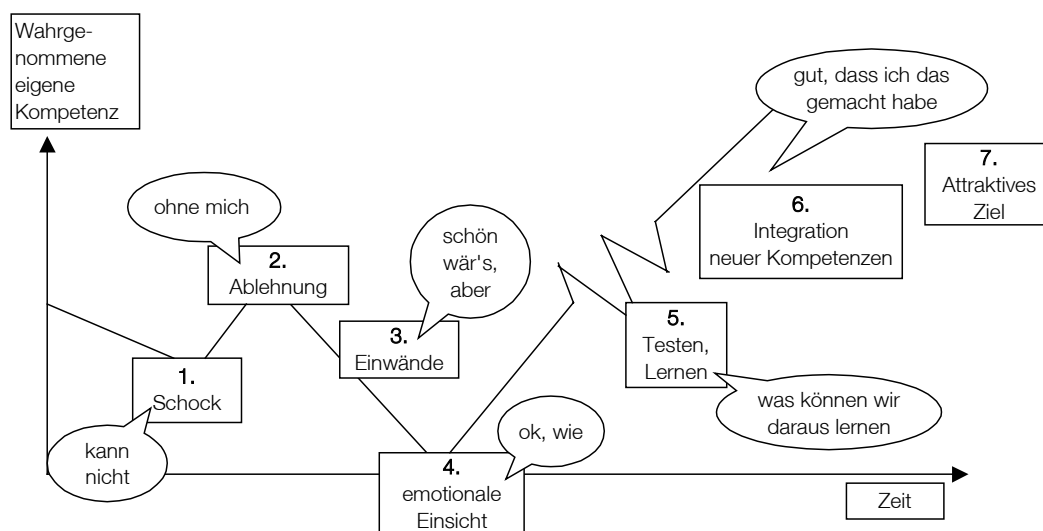
Eine überschneidungsfreie Zuordnung von Betroffenen zu den einzelnen Kategorien der Reaktionstypen ist weder möglich noch sinnvoll, da beispielsweise persönliche Be-

<sup>71</sup> Nach Bamberg beschreibt COMMITMENT „Jenen Akt der Selbstverpflichtung, mit dem der Akteur sich auf die Realisierung einer Lösungs- (Plan) Alternative festlegt“ (ebd. 1989, 200).

ziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern Verzerrungen produzieren können. Die Kategorisierung verfolgt lediglich das Ziel, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um Widerstände zu brechen.

Für diese Untersuchung kann die Darstellung Weths nur begrenzt genutzt werden. Weth präzisiert zwar unterschiedliche Reaktionsarten und Ausprägungsformen des Widerstandes, mögliche Gründe für dieses oder jenes Verhalten bleiben aber weitestgehend unklar und unpräzise. Um diese aufzudecken, bedarf es zunächst einmal der Überlegung, wie ein betroffener Akteur mit Veränderungen umgeht. Das heißt, ein Perspektivenwechsel ist notwendig. Es gilt, sich in die Lage des Akteurs zu versetzen. Nachfolgendes Modell, an dem sich die Veränderungsprozesse der MaB-AG ausrichten bzw. an dem sich die Projektverantwortlichen orientieren sollen, vermittelt eine detaillierte Vorstellung davon, welche Phasen der Akteur durchlaufen könnte, um letztlich – und dies sei einmal unterstellt – mit den Veränderungen für seine Person bzw. sein Aufgabengebiet zurechtzukommen. Auch bei dieser Darstellung handelt es sich lediglich um eine abstrakte, modellhafte Darstellung, die in der Praxis nicht zwingend Schritt für Schritt durchlebt werden muss. Das Phasenmodell wird dennoch angeführt, um die empirischen Ergebnisse an diesem zu spiegeln und es gegebenenfalls zu modifizieren.

ABB. 6: VERÄNDERUNG – KOMPETENZWAHRNEHMUNG



Quelle: iffo, 2003.

Grundsätzlich geht das Modell davon aus, dass Veränderungen für Betroffene einen Schock dargestellt, der einhergeht mit einer niedrigen Kompetenzwahrnehmung. Nach verschiedenen Widerstandsphasen gelangt der Akteur, so die Annahme, zu emotionaler

Einsicht, die fortan durch Testen und Lernen ausgebaut wird, um letztlich neue Kompetenzen zu integrieren und die Erkenntnis zu gewinnen, dass die Akzeptanz der Veränderung „gut“ gewesen ist. Voraussetzung dafür ist das Angebot eines attraktiven Ziels. Soweit zur Interpretation bzw. Deskription der graphischen Darstellung. Es dabei bewenden zu lassen würde aus analytischer Perspektive jedoch bedeuten, an der Oberfläche stehen zu bleiben. Um das Modell zu präzisieren, wird daher im Rahmen der Analyse des empirischen Materials hinterfragt, wie es gelingt, Widerstände abzubauen, wodurch sie überhaupt entstehen und welcher Strategien sich Betroffene in diesem Zusammenhang bedienen. Denn sicherlich ist nicht davon auszugehen, dass jeder betroffene Akteur von sich aus zu der Einsicht gelangt, dass die Veränderungen für ihn „nutzbringend“ sind.

Ausgehend von diesen Überlegungen besteht ein Ziel dieser Arbeit darin, (mikropolitische) Faktoren aufzudecken, die sich hinter dem dargestellten (idealtypischen) Verlauf verbergen und diesen in seiner Umsetzung hemmen, stoppen oder voranbringen. Durch die Identifizierung verdeckter mikropolitischen Aktivitäten gelingt es, das soziale Handeln von Betroffenen im organisatorischen Rahmen umfassend zu rekonstruieren. Dazu ist es erforderlich, das „mikropolitische Spielfeld“ im Rahmen von Reorganisationsprozessen abzustecken, um den Untersuchungsgegenstand näher zu bestimmen und unter Rückgriff auf die bereits erläuterten theoretischen Konzepte empirisch zugänglich zu machen.

## **2. Reorganisationen als mikropolitische Prozess**

Wie die Argumentation der theoretischen Konzepte impliziert, sind sowohl strukturelle als auch situative Rahmenbedingungen ausschlaggebend für Untersuchungen zur Mikropolitik. Sie werden als Auslöser für mikropolitische Handeln von Akteuren identifiziert und sollen im Folgenden als solche verstanden werden. Die Diskussion der verschiedenen Ansätze zeigte bestimmte Merkmale, die für mikropolitische Aushandlungs-, Kompromissbildungs- und Entscheidungsprozesse relevant sind:

Zunächst konkretisierten die Konzepte, dass sowohl Individuen als auch Gruppen unterschiedliche Interessen verfolgen. Das ist einerseits bedingt durch divergente Zielsetzungen der Akteure, andererseits durch unterschiedliche Erwartungen, die an die Akteure gestellt werden. Um akteursspezifische Ziele zu erreichen, wählen Akteure bzw. Akteursgruppen aus einer Vielzahl denkbarer Alternativen verschiedene Strategien aus. Dabei sind die im organisationalen Rahmen zur Verfügung stehenden Strategien bzw.

Handlungsalternativen in Abhängigkeit von Regeln und Ressourcen zu verstehen. Die Entscheidung für eine bestimmte Strategie wird geprägt durch das Abwägen von Vor- und Nachteilen hinsichtlich der zu erwartenden Konsequenzen, die sich durch das akteursspezifische Handeln ergeben. Ausgangspunkt ist hierbei die begrenzte Rationalität (bounded rationality) des Akteurs. Die jeweilige Handlungsrationalität ist dabei an den situativen Kontext geknüpft und wird auch nur in diesem nachvollziehbar, denn sie ist von der individuellen Interpretation der Veränderungen, Auswirkungen und Folgen, den Reaktionen und dem Verhalten anderer am Reorganisationsprozess Beteiligten abhängig. Indem Akteure ihre Handlungen im Hinblick auf das zu erwartende Verhalten anderer Akteure ausrichten, orientieren sie sich und handeln nicht ohne Bezug. Die strukturelle Verbundenheit der Akteure durch die gegenseitige Kontrolle interessanter Ressourcen ebnet die Basis für das soziale Handeln. Das heißt, die Akteure treten in Interaktion mit anderen und sind dadurch ins „Spiel“ integriert. Ihr Handeln erfolgt nicht punktuell und aus rein egoistisch-individuellen Motiven heraus, sondern kennzeichnet sich durch prozessuale und soziale Merkmale.<sup>72</sup> Von den Akteuren wird eine hohe Koordinationsfähigkeit gefordert, die jedoch nicht ausschließen kann, dass dennoch Konflikte zwischen individuellen und kollektiven Zielen und dem Handlungskorridor entstehen. Unterschiedliche Akteure/Akteursgruppen richten ihr Handeln an ungleichen Merkmalen aus. Diese Orientierung ist ausschlaggebend für den Verlauf eines Reorganisationsprojektes bzw. beeinflusst dessen erfolgreiche oder eben weniger erfolgreiche Implementierung. Besteht z.B. das Ziel von Akteur A darin, seinen „Status quo“ zu erhalten, wird er sich solcher Strategien bedienen, die eine Umsetzung des Veränderungsprojektes verhindern bzw. erschweren könnten. Dabei ist der Akteur in seinem strategischen Verhalten niemals völlig frei, aber auch niemals völlig fremdbestimmt. Damit trifft der Begriff der Kontingenz – im Sinne Crozier/Friedbergs – auch auf Reorganisationsprozesse zu. „Kontingenz im radikalen Sinn des Wortes, das heißt, *zugleich* abhängig von einem Kontext, den darin vorhandenen Gelegenheiten und den von ihm auferlegten (materiellen und menschlichen) Zwängen, *und* unbestimmt, folglich frei“ (Crozier/Friedberg 1993, 313, Anmerkung 37, Hervorhebung i.O.). Veränderungsprozesse sind in ihrem Ausgang und Verlauf prinzipiell kontingent, das heißt offen, da sie nicht – auch bei noch so intensiven Bemühungen des Managements – exakt

---

<sup>72</sup> Inwieweit diese sich mit spieltheoretischen Überlegungen in Zusammenhang bringen lassen, wird die Analyse des empirischen Datenmaterials ergeben.

vorauszuplanen sind. Im Zuge von Restrukturierungsprozessen wird daher Kontingenz erst geschlossen, das heißt in Eindeutigkeit transformiert. Entscheidungsprozesse, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit von Organisationen sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume rücken ins Zentrum und somit mikropolitische Aktivitäten.

In Ergänzung zu den bisherigen theoretischen Erläuterungen konkretisieren Crozier/Friedberg zwei grundlegende Probleme in der Praxis, auf die jede Bemühung um geplanten Wandel einer Organisation stößt: einerseits die Ausarbeitung des Änderungskonzeptes, andererseits die Umsetzung des einmal geplanten Konzeptes.<sup>73</sup> Das Umsetzungsproblem wird gewöhnlich als ein Problem des Widerstandes begriffen. Durch geplante Veränderungen werden die Organisationsmitglieder in ihren Gewohnheiten unterbrochen und möglicherweise in ihren Interessen eingeschränkt. Dadurch birgt Veränderung Widerstand in sich. Um diesen zu brechen,

„müsse man – so meint man – ohne Unterlaß überzeugen, ausbilden und erziehen. Wenn nötig, wird man auch den Buchstaben des Programms opfern, um seinen Geist zu retten. Und schließlich wird man alles tun, um den Anachronismus und Egoismus des letztlich noch verbleibenden Widerstandes offenzulegen“ (Crozier/Friedberg 1993, 242).

Crozier/Friedberg kritisieren ein derartiges Modell als unangemessen, da es der von der strategischen Organisationsanalyse aufgezeigten Funktionsweise von Organisationen und Handlungssystemen nicht gerecht wird. Veränderte Spiele sind für Akteure dann von Interesse, wenn sie mit individuellen Anreizen verknüpft sind. Dann sind diese oftmals sehr schnell bereit, ihre Gewohnheiten zu verwerfen und sich neu zu orientieren. „Gewohnheiten haben für sie sehr viel weniger Bedeutung als gemeinhin angenommen wird“ (ebd. 1993, 242). Vor diesem Hintergrund sind bei Reorganisationen die sozialen Konstrukte der Routine- und Innovationsspiele von Interesse. Sie werden in Anlehnung an Ortmann/Becker für die Arbeit vitalisiert, da gerade Reorganisationsprojekte in den Alltag der Akteure (Routine) eingreifen, deren Spielregeln verändern und dabei ein hohes Maß an Flexibilität und Mobilität<sup>74</sup> fordern.

---

<sup>73</sup> Crozier/Friedberg weisen auf die Problematik einer rigiden Trennung zwischen Ausarbeitung und Umsetzung hin, da diese Phasen voneinander abhängig sind und ein und demselben Prozess angehören. Eine derartige Trennung ist nur durch das von ihnen verfolgte Ziel analytisch zu rechtfertigen (vgl. ebd. 1993, 242).

<sup>74</sup> Insbesondere Faust u.a. (2001) untersuchen die sich verändernden Anforderungsprofile der Organisationsmitglieder und beschäftigten sich damit, welche Auswirkungen und Konsequenzen sich daraus für die Betroffenen ergeben.

Darüber hinaus zeigte die theoretische Diskussion, dass jeder Akteur über Machtquellen verfügt, die seinen Handlungs- und Entscheidungsraum aufzeigen. Durch seine Teilnahme am Spielgeschehen um Macht und Einfluss ist es dem Akteur trotz aller Restriktionen (z.B. struktureller Rahmenbedingungen) möglich, seine soziale Existenz zu verwirklichen oder diese zumindest zu wahren. Nun gibt es aber in den seltensten Fällen Reorganisationen, die diesen Bereich nicht betreffen bzw. verändern. Das heißt, der Akteur fühlt sich im Erhalt seines „Status quo“ bedroht. Die Bedrohung resultiert daraus, dass Veränderungen die Bedingungen des Spiels, der potenziellen Machtquellen sowie der Handlungs- und Entscheidungsspielräume in Frage stellen, weil sie die relevanten, durch den Akteur kontrollierten Ungewissheitszonen verändern oder aber gänzlich „wegrationalisieren“. Aus dieser (Akteurs-) Perspektive ist nur allzu ersichtlich, weshalb sich Akteure, selbst wenn sie grundsätzlich die Ziele der Reorganisation befürworten, überfordert fühlen, wenn die Organisation sie aufforderte, auf das „freiwillig“ zu verzichten, was sie dazu bringt, sich als soziale Wesen in den sozialen Kontext integrieren zu können, sich zu behaupten und zumindest teilweise über das eigene Handeln frei bestimmen und folglich auch entscheiden zu können. Hierbei handelt es sich nicht um ein „Wie können die nur?“ oder „Diese Reaktion hätten wir nie erwartet“, sondern um eine durchaus natürliche Reaktion der Betroffenen, die ihre Autonomiebereiche gefährdet sehen und sich völlig legitim zum Schutz der eigenen Position den Veränderungen entgegenstellen. Dieser individuelle Widerstand wird nicht als ein illegitimes Merkmal aufgefasst, sondern als ein Aspekt, der sich quasi aus den Veränderungsprozessen selbst ergibt. Nichts Unnatürliches, sondern etwas „Normales“.

Wie aus den Kritikpunkten der Diskussion zu erschließen ist, wäre es unzulänglich, Reorganisationsprozesse ausschließlich aus Akteursperspektive zu analysieren. Daher werden Veränderungsprozesse auch in ihren strukturellen Kontext eingebettet und in Bezug zu diesem gesetzt. Inwieweit eine Reorganisation erfolgreich oder nicht erfolgreich verläuft, hängt neben dem Akteursverhalten auch von dem organisatorischen oder systemischen Kontext ab. So bedingen Strukturmerkmale beispielsweise in bedeutendem Ausmaß die Prozesse der Informationsfindung und -ausarbeitung<sup>75</sup>, auf

---

<sup>75</sup> Crozier/Friedberg verweisen auf die Unmöglichkeit überhaupt, zu einer unverfälschten Information zu gelangen. Sie verstehen Informationen als ein wichtiges Element im Macht- und Einflussspiel, die sich nicht auf neutrale Weise weitergeben lassen, „da immer, wenn nicht völlige Übereinstimmung, so doch zumindest weitgehende Deckungsgleichheit zwischen Informationsstruktur und Ausführungsstruktur besteht, übt das organisierte System immer beträchtlichen Druck auf die Entscheidungsrichtung aus. Es bestimmt sie nicht, aber es strukturiert sie vor, begrenzt sie und wirkt auf sie ein“ (ebd. 1993, 243/244).

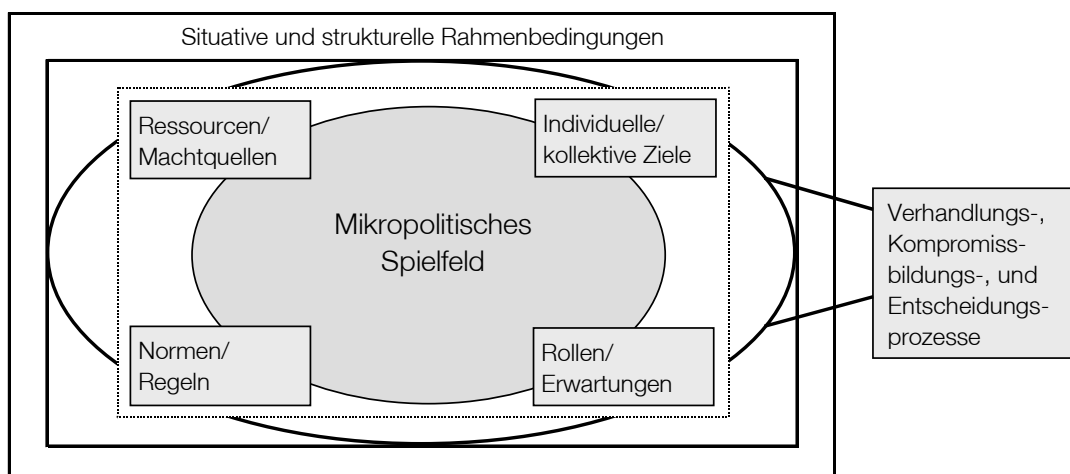


denen die für das geplante Reorganisationsprojekt notwendigen Entscheidungen basieren. In bestimmtem Umfang sind Reorganisationsprozesse durch Rahmenbedingungen vorstrukturiert und beeinflussen die Handlungsfelder der Akteure. Letztlich würde man also in einer Sackgasse enden, wenn man dazu tendieren würde, die Ausarbeitung von Veränderungen oder deren Umsetzung losgelöst vom Handlungssystem aufzufassen. Denn dieses ist selbst Gegenstand von Veränderungen, wobei wiederum dessen Merkmale und Eigenschaften den Veränderungsprozess beeinflussen und Raum für Mikropolitik schaffen.

#### Das mikropolitische Spielfeld

Die theoretische Diskussion konkretisiert und fundiert durch die skizzierten Ansätze das mikropolitische Spielfeld von Akteuren und Akteursgruppen in Organisationen, auf welchem die Untersuchung basiert. Es setzt sich zusammen aus strukturellen und situativen Rahmenbedingungen, individuellen und kollektiven Zielen, ressourcenabhängigen Machtquellen, Rollen und Erwartungen, Konflikten, Normen und Regeln. Diese kennzeichnen verschiedene Handlungs-, Entscheidungs- und Kompromissbildungsprozesse im Rahmen von Reorganisationsprozessen. Auf einige der genannten Merkmale, so z.B. Ressourcen/Machtquellen oder situative und strukturelle Bedingungen wurde bereits ausreichend eingegangen. Einige Ergänzungen dazu sind ausreichend. Andere Merkmale bedürfen der Konkretisierung; dazu zählen individuelle und kollektive Ziele, Rollen und Erwartungen sowie Normen und Regeln.

ABB. 7: MIKROPOLITISCHES SPIELFELD



Quelle: eigene Darstellung.

#### Individuelle Ziele

Im Vordergrund steht die Skizzierung individueller Ziele, die die Einzelakteure zu ihren Handlungen und Strategien bewegen und diese zumindest teilweise – nicht als Determinanten – bestimmen. Sehr vereinfacht dargestellt, lassen sich in Anlehnung an Konle (1993) soziale und materielle Bedürfnisse<sup>76</sup> als Einflussfaktoren individuellen Verhaltens identifizieren. Diese manifestieren sich in individuell unterschiedlichen Zielsetzungen. Eine strikte Trennung, wie Konle sie anführt, wird in der Praxis kaum existieren, da sowohl Überschneidungen als auch fließende Übergänge zwischen beiden Bedürfniskategorien bestehen. Als problematisch erweist sich eine rigide Abgrenzung auch aus dem Grund, da der Beobachter

„lediglich mit Symptomen und expliziten Verhaltensweisen konfrontiert [wird], die es zu deuten gilt. Die Komplexität der tatsächlichen Handlungsantriebe ist jedoch für ihn und häufig für den Akteur selbst (s. Crozier/Friedberg) kaum zu überschauen“ (Konle 1993, 183).

Die Unterteilung in immaterielle und materielle Ziele wird daher nur aus analytischen Gründen zur Komplexitätsreduktion angeführt. Unter materiellen Zielen werden solche verstanden, die sich z.B. auf den Arbeitsplatzverlust, das Arbeitsentgelt, Existenzsicherungen usw. beziehen. Immaterielle Ziele können u.a. aus dem Wunsch nach sozialer Anerkennung, dem Ausbau von Macht, Vergrößerung von Autonomiespielräumen, Eigenständigkeit und Eigenverantwortung usw. bestehen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass ein Akteur nicht nur nach der Verwirklichung eines Ziels strebt, sondern kontemporär die Erreichung verschiedener Ziele verfolgt. Er befindet sich demnach in einer Vielzahl unterschiedlicher Interaktionszusammenhänge innerhalb eines sozialen Systems. Akteursspezifische Ziele sind raum-zeitlich nicht unbegrenzt konstant. Sie können in ein und demselben Interaktionszusammenhang Veränderungen unterliegen.

Von Interesse für die Untersuchung ist die Frage, welche individuellen Ziele die Akteure bei Reorganisationsprojekten verfolgen und inwieweit eine typische Präferenzstruktur bei Reorganisationen (in der MaB-AG) aufgedeckt werden kann. Bereits an dieser Stelle ist zu erwähnen, dass es sich bei der Darstellung der unterschiedlichen Akteurspräferenzen nur um eine Skizzierung handeln kann, die einen Einblick in die fokussierten Ziele der Akteure

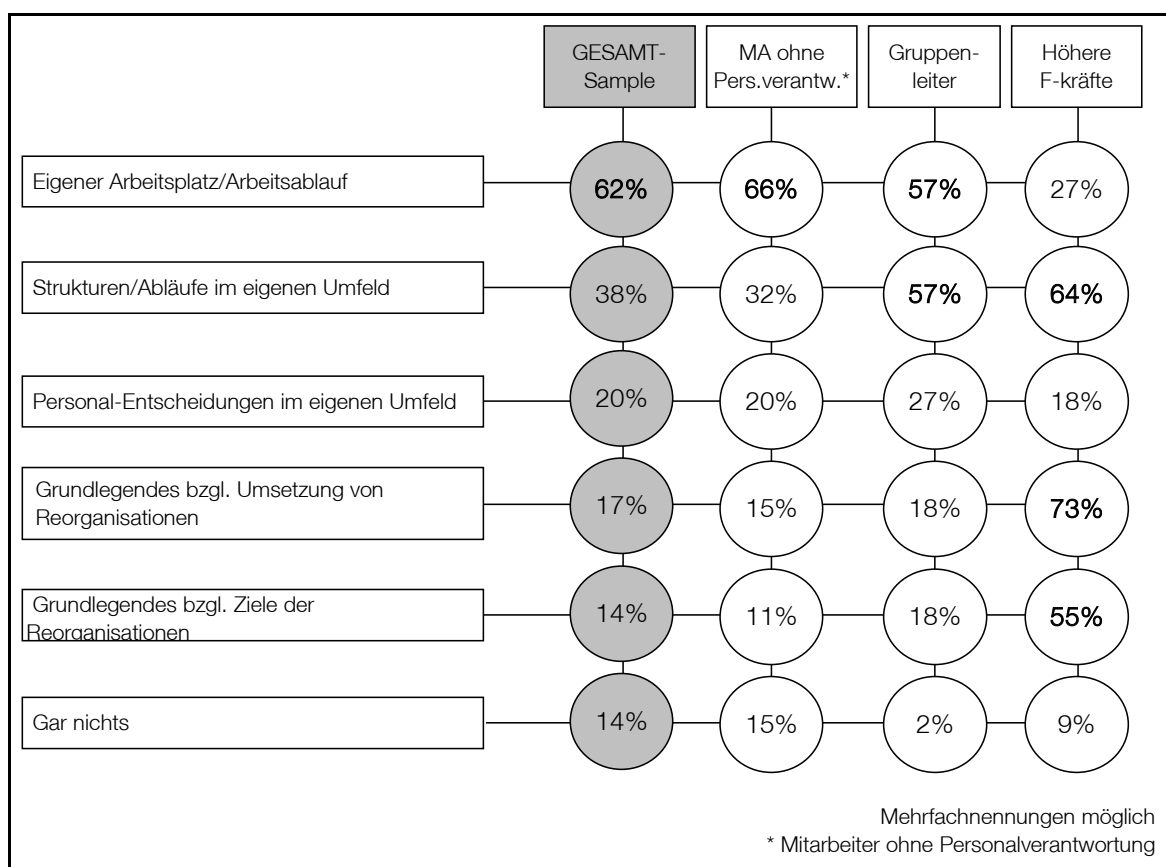
---

<sup>76</sup> Aus der psychologischen Perspektive sind Bedürfnisse solche Größen, die einen empirischen Einfluss auf die Wahrnehmung ausüben können (vgl. Bosetzky/Heinrich 1994, 94).

in der MaB-AG vermittelt. Eine detaillierte Darstellung würde wegen der Vielschichtigkeit und Komplexität von Präferenzstrukturen den Rahmen der Arbeit überspannen.<sup>77</sup>

Einige Untersuchungen haben sich dieser Thematik gewidmet. Picot u.a. konnten beispielsweise in ihrer Untersuchung feststellen, dass der Großteil ihres Gesamtsamples individuelle Beeinflussungsziele<sup>78</sup> bei Reorganisationen im Bereich des eigenen Arbeitsplatzes bzw. Arbeitsablaufes verortet. Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick:

ABB. 8: BEEINFLUSSUNGSZIELE VON MITARBEITERN BEI REORGANISATIONEN



Quelle: Freudenberg 1999, 91.

Wie der Darstellung zu entnehmen, konzentriert sich der größte Teil (62% = 417 Personen<sup>79</sup>) der insgesamt 673 Befragten<sup>80</sup> auf die Beeinflussung von Zielen, die den eige-

<sup>77</sup> Eine Übersicht über verschiedene Motivationsstrukturen gibt allgemeine Hinweise darauf, worauf Mitarbeiter im Arbeitsleben Wert legen, vgl. Gaßner 1999, 47ff.

<sup>78</sup> Picot u.a. definieren den Begriff des BEEINFLUSSUNGSZIELS wie folgt: "Unter dem Beeinflussungsziel werden Art und Ausmaß der vom Beeinflussenden mittels strategischem Verhalten angestrebten Veränderung verstanden" (ebd. 1999, 56).

<sup>79</sup> Die Werte sind gerundet.

<sup>80</sup> Die 673 Personen setzten sich zusammen aus 26 leitenden Angestellten/höheren Führungskräften, 81 Gruppenleitern und Meistern, 461 Mitarbeitern ohne Personalverantwortung und 62 sonstigen Mitarbeitern. 43 Personen machten keine Angabe (vgl. Picot u.a. 1999, 16).

nen Arbeitsplatz betreffen. Im Anschluss daran sind Strukturen und Abläufe von Interesse (38% = 256 Personen) sowie Personalentscheidungen (20% = 135 Personen), die das eigene Umfeld betreffen. Erst mit einigem Abstand werden Beeinflussungsziele genannt, die nicht in direktem Zusammenhang mit der individuellen Person stehen; dazu zählt Grundlegendes bzgl. der Umsetzung (17% = 114 Personen) und Ziele von Reorganisationen (14% = 94 Personen).<sup>81</sup> Wie aus den Erörterungen zu den theoretischen Konzepten abzuleiten, können Akteure ihre Ziele nicht bedingungslos umsetzen. Sie sind durch situative und strukturelle Rahmenbedingungen eingeschränkt. Insbesondere im Zuge von Reorganisationsprozessen spielen organisatorische Ziele eine einflussreiche Rolle. Sie stellen den Entscheidungskorridor der Akteure zu und schränken sie in ihrer „gänzlich freien“ Strategiewahl zur individuellen Zielerreichung ein. Das heißt, der Entscheidungskorridor verhindert – wenn auch nicht vollständig – die Ausübung bestimmter, unerwünschter Strategien zur Zielerreichung, wenn er auch die Existenz individuell unterschiedlicher Ziele an sich nicht beeinflussen kann. Möglicherweise neigen Akteure oder Akteursgruppen insbesondere dann zu mikropolitischen Aktivitäten, wenn Entscheidungs- bzw. Handlungskorridore durch eine Vielzahl von Restriktionen „zugestellt“ sind. Infolgedessen tarnen Akteure ihre Aktivitäten und Intentionen derart, dass sie den Barrieren des Entscheidungskorridors standhalten und als solche nicht entdeckt werden. Die Ausführungen implizieren, dass sich zwischen individuellen und organisatorischen Zielen Spannungsfelder und Konfliktpotenzial entwickeln können. Speziell die mit Reorganisationen verfolgten Ziele seitens der Organisation können antagonistisch zu den individuellen Zielen der Akteure stehen. Zu denken sei beispielsweise an Dezentralisierungsmaßnahmen, die einhergehen mit der Delegation von Verantwortung. Wie die Praxis zeigt, hat ein Großteil der Akteure mit der Weitergabe von Verantwortung Schwierigkeiten, da ihr individuelles Ziel (hohes Ausmaß an Verantwortung) damit nicht kongruiert. Daraus resultieren Umsetzungsbarrieren bei der Implementierung von Veränderungsprojekten. Derartige Spannungsfelder schaffen Raum für Mikropolitik, denn durch die Umverteilung bestehender Ressourcen (unab-

---

<sup>81</sup> Von welcher Bedeutung strategisches Verhalten grundsätzlich im Rahmen von Reorganisationsprozessen ist, zeigen Picot u.a.: Nur 14% der befragten Mitarbeiter von fünf deutschen Großunternehmen versuchen auf „gar nichts“ Einfluss zu nehmen. Das heißt, 86% aller Betroffenen handeln strategisch, sie versuchen aktiv, „durch die Beeinflussung anderer Personen Einfluß auf die neue Struktur und/oder den Prozeß der Reorganisation zu nehmen“ (Picot u.a. 1999, 54). Die untersuchten Großunternehmen wurden aus fünf verschiedenen Branchen ausgewählt, die im Untersuchungszeitraum eine grundlegende Umstrukturierung durchführten. Bei den Daten handelt es sich folglich um eine bewusste Auswahl typischer Fälle, die charakteristisch für die Grundgesamtheit sind (vgl. Picot u.a. 1999, 12ff.).

hängig davon, ob diese materieller oder personaler Art sind) wird das existierende Gleichgewicht destruiert und reizt politische Aktionen an.

#### **Kollektive Ziele**

Insbesondere in Organisationen bilden sich Subeinheiten, z.B. in Form von Abteilungen, die kollektive Interessen und Ziele entstehen lassen. Organisationsmitglieder handeln nicht isoliert voneinander, sondern orientieren ihre sozialen Handlungen an den Verhaltensweisen anderer Akteure innerhalb eines sozialen Systems. Um die Realisierung gemeinsamer Ziele zu erreichen, können sich Kollektive bzw. Koalitionen<sup>82</sup> unterschiedlicher Strategien bedienen; dazu zählen z.B. gemeinsame Profilierungsstrategien, Abteilungsegoismen bzw. Bereichsegoismen oder Abgrenzungsdanken.

Kollektive Ziele werden vor dem Hintergrund betrachtet, dass jedes kollektive Handeln ein „soziales Konstrukt ist, welches von den Akteuren ausgeht und durch deren autonome Handlungsfähigkeit definiert wird“ (Bernoux 1995, 9). Ein und dasselbe Organisationsmitglied gehört nicht nur zu einer bestimmten Subeinheit (Kollektiv), sondern kann zeitgleich in unterschiedlichen Organisationseinheiten agieren. Zu denken sei an einen Akteur, der einerseits Aufgaben im Betriebsrat wahrnimmt, andererseits Abteilungsleiter der Unternehmenskommunikation ist und drittens in einem zeitlich begrenzten Projektteam tätig ist, das für die Durchführung eines bestimmten Reorganisationsprojektes verantwortlich ist. Entsprechend seiner jeweiligen Aufgaben wird er Interessen verfolgen und Ziele ansteuern. Die Praxis zeigt, dass diese nicht zwingend kongruent sind, sondern sich auch antagonistisch zueinander verhalten können. Ein vorstellbares Missverhältnis könnte für den beispielhaft o.a. Akteur darin bestehen, dass die Organisationsmitglieder der Unternehmenskommunikation eine partiell andere Gestaltung der Vision und Leitlinien des Unternehmens anstreben, als diese von den Mitarbeitern des Projektteams forciert wird. Diese Diskrepanz kann – muss aber nicht zwingend – zu einem intrapersonalen Konflikt führen.

Die Erörterung individueller und kollektiver Ziele impliziert für die vorliegende Untersuchung, dass sich der individuell handelnde Akteur mit einer Vielzahl von

---

<sup>82</sup> Mit dem Begriff KOLLEKTIV wird eine Gruppe bezeichnet, deren Mitglieder sich durch gemeinsame Arbeit in einem sozialen System miteinander verbunden fühlen. Eine GRUPPE besteht aus mehreren Mitgliedern, die miteinander in Interaktion stehen. Die Beziehung zwischen Individuum und Gruppe ist dialektischer Natur und durch stetige Wechselwirkung geprägt. Als KOALITION wird der (zumeist zeitlich befristete) Zusammenschluss von Individuen oder Gruppen zur Erreichung eines oder mehrerer Ziele verstanden.

Antagonismen<sup>83</sup> konfrontiert sieht. Einerseits fokussiert er eigene Interessen, andererseits die der Abteilung; darüber hinaus existieren die Ziele bestimmter Veränderungsprojekte, Organisationsziele u.v.m. Für den Akteur bedeutet dies, dass er die Verfolgung bestehender Ziele gegeneinander abwägen muss. Er ist (permanent) zur Reflexion aufgefordert, woraus sich für ihn eine bestimmte Präferenzstruktur ergibt. Dazu zählt die Bereitschaft zur vorübergehenden oder dauerhaften Kompromissbildung genauso wie die Reflexion über denkbare Konsequenzen seines Handelns für sich und andere Mitglieder seiner Gruppe (vgl. Bosetzky/Heinrich 1994, 164).

Letztlich sieht sich der Akteur vor die Herausforderung gestellt, die Realisierung seiner individuellen sowie die Verwirklichung kollektiver Ziele an die Gegebenheiten bzw. Bedingungen des Entscheidungskorridors weitestgehend anzupassen, vorausgesetzt, der Akteur/die Akteursgruppe will in der Organisation verbleiben. Kollektive Ziele werden durch Koalitionen unterschiedlicher Akteursgruppen angestrebt. Dabei sind informelle von formellen Gruppen zu unterscheiden.

#### **Gruppen in Organisationen**

Eine Unterscheidung in formelle und informelle Gruppenmerkmale verspricht tiefergehende und detailliertere Erkenntnisse, die das mikropolitische Spielfeld transparenter werden lassen und letztlich für die Rekonstruktion der informellen Struktur bei Reorganisationsprozessen hilfreich sind.

Generell wird die Annahme vertreten, dass Gruppen zwei globale Funktionen erfüllen: Zielerreichung und Zusammenhalt (Kohäsion)<sup>84</sup>. Dabei ist ein bestimmtes Maß an Konformität<sup>85</sup> Voraussetzung, um neben der Zielerreichung das Fortbestehen der Gruppen zu sichern. Die Gründe, aus denen der Akteur in einer Gruppe integriert sein möchte, sind mannigfaltig. Möglicherweise verspricht er sich durch die Gruppenzugehörigkeit eine zügigere Realisierung individueller Ziele. Zu diesem Entschluss gelangt er dann,

---

<sup>83</sup> ANTAGONISMEN werden in diesem Kontext als Gegensätzlichkeiten aufgefasst.

<sup>84</sup> KOHÄSIONSFÖRDERNDE Faktoren sind z.B. Häufigkeit der Interaktion, Attraktivität und Homogenität, Intergruppen-Wettbewerbe u.v.m. KOHÄSIONSHEMMENDE Faktoren sind Einzelkämpfer, individuelle Leistungsbewertung etc. (vgl. Staehle 1999, 283).

<sup>85</sup> Prozesse der wechselseitigen Verstärkung und Bestrafung sind ausschlaggebend für die Entstehung von Interaktionsmustern in Gruppen und bestimmen, ob es überhaupt zu stabilen, „eingespielten“ interpersonellen Verhaltensweisen kommt. KONFORMITÄT entsteht nur dann, wenn zwischen den unterschiedlichen Gruppenmitgliedern kommuniziert wird und dadurch Informationen ausgetauscht werden (vgl. Herkner 1991, 471).

wenn er überzeugt ist, dass er selbst nicht in der Lage ist, seine Interessen umzusetzen. Denn wie hinreichend in einschlägiger Literatur ausgeführt, besteht der Vorteil der Gruppe darin, dass ihre Gesamtleistung stärker ist als die Summe der Einzelleistungen ihrer Mitglieder.<sup>86</sup>

„Da in einer Leistungsorganisation nicht alle individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt werden können, schließen sie sich in Gruppen zusammen und machen damit die Befriedigung einiger Bedürfnisklassen möglich“ (Althoff & Thielepape 1993, 138).

Das Zitat verweist darauf, dass durch Koalitionsbildung Ziele umgesetzt werden können, die der Akteur auf sich alleine gestellt nicht erreicht hätte. Dennoch geben auch dazu die strukturellen Eigenschaften der Organisation einen bestimmten Rahmen vor.

Der strukturelle Aspekt verweist auch auf Unterscheidungsmerkmale formeller und informeller Gruppen. Erstere bestehen aus Organisationsmitgliedern, die unabhängig von ihrer persönlichen Einstellung oder Zielsetzung infolge der formalen Organisationsstruktur zu Gruppen zusammengefasst sind. Formelle Gruppen sind durch die Zuschreibung formaler Rollen von Organisationsmitgliedern charakterisiert; dazu zählen Gruppenformen wie Bereiche, Abteilungen, Unterabteilungen etc. Diese können entweder über einen längeren Zeitraum bestehen (z.B. Abteilungen oder Stäben) oder aber zeitlich befristet zusammenarbeiten (z.B. Projektteams). Ein Akteur kann zeitgleich mehreren Gruppen angehören (z.B. Abteilungsleiter, Vorstandsmitglied u.ä.).

Im Gegensatz zu formellen Gruppen entstehen informelle Gruppen nicht „plangemäß“, sondern oftmals spontan und ungeplant, wobei sie weitestgehend durch die Einstellungen und Ziele der Organisationsmitglieder geprägt sind. Die Bildung informeller Gruppen ist einerseits nicht losgelöst von ihrem sozialen, organisationalen Kontext zu verstehen bzw. zu rekonstruieren, andererseits aber auch nur dort zulässig, wo organisatorische Strukturen Raum bieten. Informelle Gruppen sind als solche oftmals für Außenstehende nicht direkt erkennbar. Im Gegensatz zu formalen Gruppen ist es weitaus schwieriger, ihr Tätigkeitsfeld auszuloten und zu einer Einschätzung ihrer Aktivitäten zu gelangen. Damit soll nicht darauf geschlossen werden, dass das Auffinden informeller Gruppen generell unmöglich ist. Spezielle Integrationssymbole, eigene Sprachmuster und Kommunikationskanäle erleichtern die Identifizierung derartiger Gruppenkonstellationen.

---

<sup>86</sup> Vgl. dazu Kelley & Tibaut (1969), die das Verhältnis von Gruppen- und Einzelleistung untersuchten.

Tendenziell zeigt sich, dass die Bildung informeller Gruppen stärker auf den unterschiedlichen Interessen und Zielen der Organisationsmitglieder beruht, während formelle Gruppen ihr gemeinsames Handeln und damit ihre Strategien eher an den Effizienzüberlegungen zur Organisation orientieren (vgl. Pfohl/Braun 1981, 431ff.). Ob eine derart vereinfachte und rigide Abgrenzung nicht zu starr ist, werden die Ergebnisse der Arbeit aufdecken. Aus Beobachtungen alltäglicher Arbeitssituationen liegt die Vermutung nahe, dass neben den z.B. formellen Gruppenbeziehungen zwischen bestimmten Mitgliedern auch formal nicht geplante Beziehungen entstehen, die wiederum zu einflussreichen Koalitionsbildungen führen können.

Informelle Gruppen werden, auch wenn diese lange Zeit in klassischen und neoklassischen Organisationstheorien als Störfaktor angesehen wurden, als ein alltägliches Phänomen aufgefasst. Denn wie bereits die Hawthorne-Experimente<sup>87</sup> zeigten, beinhalten informelle Gruppen nicht nur dysfunktionale Auswirkungen (z.B. Förderung von Gerüchten über informelle Kommunikationskanäle, Isolation bestimmter Organisationsmitglieder) für die Organisation. Beispielsweise schließen informelle Gruppen auch Lücken, die selbst bei sorgfältigster organisationaler Planung nicht umgangen werden können (vgl. Staehle 1999, 269).

Die Erläuterung gruppenspezifischer Merkmale macht ersichtlich, dass sich die Subsysteme in Organisationen voneinander unterscheiden. Diese Divergenzen prägen das mikropolitische Spielfeld und beeinflussen mikropolitisches Handeln.

„Dies läßt sich auch nicht durch Konsens-Formeln hinweg reden („Wir sitzen alle in einem Boot“, „Wir sind eine starke Gemeinschaft“, „Wir verfolgen alle das gleiche Ziel: Erfolg!“, „Wir denken ans Ganze“), vielmehr sind solche Beschwörungformeln selbst Ausdruck einer politischen Strategie, die auf das Ungeschehenmachen oder gar Verschleiern von Unterschieden setzt“ (Neuberger 1990, 273).

Unabhängig davon, ob es sich eher um eine formelle oder informelle Gruppe handelt, verkörpert der Akteur auf Grund seiner Position und seines damit verbundenen Aufgabenfeldes eine bestimmte Rolle innerhalb des sozialen Systems und prägt dadurch wiederum die Struktur. Diese Rollen können beispielsweise als (vertikale) Machtstruktur einer Gruppe in Erscheinung treten. Sie lassen erkennen, welche Möglichkeiten ein-

---

<sup>87</sup> Die HAWTHORNE-EXPERIMENTE sind im Hawthorne-Werk der Western Electric Company, einer Tochter der AT&T, in der Zeit von 1924 bis 1932 durchgeführt worden. Vgl. ausführlicher in Roethlisberger/-Dickson (1939) oder Schulte-Zurhausen 1999, 16f. und Schreyögg 1996, 43ff.



zelen Akteuren zur Verfügung stehen, um die Entscheidung der Gruppe mitzugestalten. Sie geben Auskunft über deren Handlungs- und Entscheidungsspielraum und umfassen gleichzeitig bestimmte Erwartungen, die an den Rolleninhaber gestellt werden.

#### **Normen, Rollen und Erwartungen**

Wie die Analyse einer Vielzahl von Change-Management-Vorhaben zeigte, tritt eine bestimmte Reihe von Verhaltensphänomenen bei Veränderungen vermehrt auf. Diese sind insbesondere auf folgende Komponenten zurückzuführen: Rollenverteilung und wechselseitige Beziehungen, die Motivation der Organisationsmitglieder sowie ihre politischen Verhaltensweisen. Diese Komponenten sind für den Verlauf und Ausgang eines Reorganisationsprozesses wesentlich und schaffen Raum für Mikropolitik. Dadurch, dass Normen durch Ambiguitäten geprägt sind und an Rolleninhaber inkonsistente, sich teilweise widersprechende Verhaltenserwartungen stellen, besteht für den Akteur die Option, mikropolitisch agieren zu können. Während Normen dem Akteur in Form von verbindlichen Handlungsregeln eine Orientierung geben sollen, „zwischen guten, erwünschten und geduldeten Handlungserwartungen einerseits und schlechten, verwerflichen Aktionen andererseits“ (Konle 1993, 209) zu differenzieren, stellen Rollen Verhaltenserwartungen an bestimmte Positionsinhaber. Die Rolle (dynamische Funktion) ergibt sich aus der Position (statische Form) und existiert dabei unabhängig von dem jeweiligen ihr innehabenden Organisationsmitglied. Innerhalb des sozialen Systems werden durch die Rollenzuschreibungen bestimmte Erwartungen an das Organisationsmitglied herangetragen. Umgekehrt ist die Rolle für den Positionsinhabenden die Menge an Erwartungen, die er seiner aufgabenspezifischen Umwelt gegenüber zu erfüllen hat. Neuberger zufolge wird dem Positionsinhaber nach der Art eines Drehbuches oder Skripts sein Tun oder Unterlassen in bestimmter Form vorgeschrieben (vgl. ebd. 1990, 83). Demzufolge ist Akteurshandeln an Normen, Standards, Vorschriften und organisationsspezifische Regelungen geknüpft, was die „regelgerechte“ Aufgabenerfüllung gewährleisten soll und das Handeln von Akteuren einschätzbar machen soll.

Auch an diesem Punkt lassen sich die theoretischen Erkenntnisse für den Untersuchungsgegenstand nutzen: Wie aus der Diskussion festzuhalten, sieht sich der sozial handelnde Akteur in einem sozialen System einem komplexen Umfeld gegenüber, das sich durch Ambiguität, Rekursivität und Dualität auszeichnet. Durch die Widersprüchlichkeit von Rollenerwartungen, Normen und Intransparenzen ergibt sich für den Akteur

die Frage, welche Prämissen er verfolgt. Um eben jene durchzusetzen, bedient er sich – so belegen die empirischen Untersuchungen von Konle (1993) – oftmals verschiedener (und verdeckter) mikropolitischen Taktiken. Offene Verstöße gegen regelkonformes Verhalten werden von Organisationsmitgliedern größtenteils vermieden, um weiterhin die Integration in relevante Bezugsgruppen sicherzustellen. Mit Spannung wird erwartet, welcher Lösungsstrategien sich die Akteure vorliegender Untersuchung bedienen und welche Erkenntnisse sich daraus ergeben.

## IV. Methodisches Design

Mit den Ausführungen zum methodischen Vorgehen der Untersuchung wird die Arbeit, der wissenschaftlichen Forderung nach Systematik, Transparenz und Nachvollziehbarkeit, kurz gesagt, der Verfahrensdokumentation<sup>88</sup> gerecht. Dazu werden die angewandte Forschungsmethode, die Begründung für ihre Anwendung, die Art und Weise ihrer Umsetzung sowie einige kritische Anmerkungen transparent gemacht.

### 1. Anlage der Untersuchung

DAS allgemein gültige Musterverfahren zur Datenerhebung und -auswertung ist weder sinnvoll noch existent. Die angewandte Forschungsstrategie richtet sich nach den jeweils unterschiedlichen Forschungsinteressen. Da die Arbeit – wie aus der Diskussion im voranstehenden Kapitel zu erschließen – das Handeln von Akteuren (im Rahmen von Reorganisationen) innerhalb eines strukturierten Kontextes untersucht, liegt es nahe, sich der strategischen Analyse (im Sinne Giddens, 1992)<sup>89</sup> zu bedienen. Die Analyse von Reorganisationsprozessen und Mikropolitik wird dabei auf der Basis qualitativ-interpretativer Methoden vorgenommen.<sup>90</sup>

Obwohl der Akteur und mithin die strategische Analyse im Vordergrund stehen, wäre die Erfassung und Erklärung von Reorganisationsprozessen und Mikropolitik unzulänglich, wenn diese nicht auch durch die Methode der „institutionellen Analyse“ (im

---

<sup>88</sup> Vgl. dazu ausführlicher in Mayring 1996, 115.

<sup>89</sup> Giddens versteht unter der strategischen Analyse eine Analyse, welche sich darauf konzentriert zu rekonstruieren, „wie die Akteure das, was sie tun, reflexiv steuern und wie sie sich in der Konstitution von Interaktion auf Regeln und Ressourcen beziehen“ (ebd. 1992, 429).

<sup>90</sup> Hopf unterstreicht die Bedeutung qualitativer Forschung für die Analyse komplexer Strukturzusammenhänge (vgl. ebd. 1984, 19).

Sinne von Giddens (1992, 342ff.) Ergänzung finden würde.<sup>91</sup> Dabei werden beide Formen der Analyse nicht als rigide voneinander abgegrenzte Methodenkonzepte aufgefasst. Im Rahmen der Arbeit werden zentrale Strukturelemente der MaB-AG erfasst, dazu zählen sowohl konstitutive intraorganisatorische Entwicklungsstufen der Konzernstruktur, die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen, die Unternehmenskultur als auch die Analyse des wirtschaftlichen Zweiges, der mit seinen Marktanforderungen die Ausrichtung der Bauunternehmung beeinflusst.

Um mikropolitische Aktivitäten untersuchen zu können, werden qualitative Forschungsmethoden angewandt. Das Ziel der Erhebung besteht ja gerade nicht in der Validierung vorab aufgestellter Hypothesen, sondern in einer Analyse, die erklären will, wodurch akteursspezifisches Handeln im Kontext organisationsspezifischer Strukturen bei Reorganisationsprojekten bestimmt, ermöglicht oder restringiert wird. Um diesbezüglich umfassende Erkenntnisse zu erzielen, ist es unumgebar, weitestgehend offen in das Untersuchungsfeld einzusteigen und sich das Blickfeld nicht durch ex ante fixierte Hypothesenformulierungen zuzustellen.

Die Begründung für die Anwendung qualitativer Methoden ist in der Maximierung der angesprochenen Entdeckungs- und Erkenntnismöglichkeiten zu sehen. Im Wesentlichen werden in dazu einschlägiger Literatur<sup>92</sup> die Anforderungen „Subjektbezogenheit“, „Offenheit“<sup>93</sup> bezüglich der Fragen, Antworten und Methoden und „die Untersuchung in alltäglichen Situationen“ an die Datenerhebung gestellt, um in die Tiefe des Untersuchungsgegenstandes vorzudringen und bislang unbekanntes Gegebenheiten offen zu legen und von innen her – aus Akteursperspektive – die eigentliche Logik der Situation zu rekonstruieren. Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand verspricht die Nutzung qualitativer Interviews herauszufinden, welche Ressourcen ein Akteur besitzt, über welchen Freiraum er verfügt, in welcher Weise und unter welchen Bedingungen und in welchen Grenzen er all dies im Rahmen von Reorganisation nutzen bzw. mobilisieren kann (vgl. Crozier/Friedberg 1977, 304).

---

<sup>91</sup> „In der institutionellen Analyse werden die Strukturmomente als fortwährend reproduzierte Aspekte sozialer Systeme behandelt. In der Analyse strategischen Verhaltens wird das Schwergewicht auf die Weisen gelegt, in denen sich Akteure bei der Konstitution sozialer Beziehungen auf Strukturmomente beziehen“ (Giddens 1992, 342).

<sup>92</sup> Vgl. Hopf (1979), Spöhring (1989), Lamnek (1993) und Mayring (1993).

<sup>93</sup> „Das Prinzip der Offenheit besagt, daß die theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes zurückgestellt wird, bis sich die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungs-subjekte herausgebildet hat“ (Hoffmann-Riem 1980, 343).

Fallstudien, die sich auf qualitative Forschungsmethoden stützen, bedürfen in der Regel einer Methodentriangulation<sup>94</sup>. Einerseits ergibt sich durch diesen Methodenmix der Gewinn vermehrter Informationen, andererseits eliminiert er Verzerrungen. So können z.B. Interviewereffekte methodische Artefakte erzeugen, die durch die teilnehmende Beobachtung relativiert bzw. korrigiert werden können. Mit welcher Kombination von Erhebungsinstrumenten<sup>95</sup> gearbeitet wurde, stellt der nachstehende Abschnitt im Anschluss an die Erläuterungen zur Populationsauswahl vor.

### 1.1. Untersuchungsfeld

Zur Untersuchung des Forschungsgegenstandes stützte sich die Erhebung des empirischen Materials auf eine Großunternehmung der Baubranche. Diese ist im Folgenden mit der Bezeichnung MaB-AG verschlüsselt. Vorliegende Studie ist als Betriebsfallstudie zu kennzeichnen. „Betriebsfallstudien ermöglichen es, die spezifischen Vernetzungen und Wechselwirkungen in Organisationen detailliert beschreiben und analysieren zu können“ (vgl. Boos/Fisch 1987, 351). Da es sich nicht um eine komparative Analyse mehrerer Bauunternehmungen handelt, dürfte es schwer werden, von einer allgemeingültigen Repräsentativität der Studie zu sprechen. Auf diese wurde verzichtet, da nicht das Streben nach Verallgemeinerung im Vordergrund stand oder die Herausarbeitung unternehmensspezifischer Unterschiede, sondern eine möglichst tiefgreifende und umfassende Rekonstruktion akteursspezifischen Handelns im Kontext struktureller Rahmenbedingungen von Forschungsinteresse war, um dahinterliegende Handlungsmuster und Spannungsfelder zu identifizieren, die Raum und Gründe für die Entstehung von Mikropolitik im Rahmen von Reorganisationsprozessen aufdecken.

Obwohl keine Repräsentativität vorliegt, ist die Auswahl der Organisationsmitglieder angemessen, da sie dem Erkenntnisziel der Untersuchung Genüge tut und den empirischen Gegebenheiten gerecht wird. Dementsprechend wurden Organisationsmitglieder<sup>96</sup> in die Untersuchung aufgenommen, deren Handeln entweder in der Vergangen-

---

<sup>94</sup> METHODENTRIANGULATION meint die Kombination verschiedener Erhebungstechniken. Dabei können qualitative Verfahren durch quantitative Daten unterstützt werden. Die Methodentriangulation wird auch als „cross examination“ bezeichnet. Als Musterbeispiel eines praktizierten Methodenpluralismus gilt heute noch die klassische „Marienthal-Studie“ über die Folgen der Langzeitarbeitslosigkeit (vgl. Jahoda, Lazarsfeld und Zeisel 1960).

<sup>95</sup> Im Unterschied zur METHODE als Gesamtheit aller festgelegten und intersubjektiv kontrollierbaren Forschungsschritte wird mit dem Begriff des INSTRUMENTS eine konkrete Erhebungsmethode bezeichnet.

<sup>96</sup> Unter dem Begriff ORGANISATIONSMITGLIEDER sind Personen beiderlei Geschlechts subsumiert. In der Arbeit werden BESCHÄFTIGTE und BETROFFENE als Synonyme verwendet.

heit, zur Zeit der Untersuchung oder möglicherweise in naher Zukunft direkt oder indirekt durch reorganisatorische Maßnahmen beeinflusst war. Wie daraus abzuleiten, erfolgte die Auswahl nicht dem Zufallsprinzips gemäß, sondern konzentrierte sich „nur“ auf Individuen, die für die Untersuchungsthematik von Relevanz waren, um anhand möglichst tiefgründiger, interessanter und detaillierter Fallstudien Aussagen über Interaktionsmuster, Strategieabläufe, Handlungszusammenhänge, Machtkonstellationen und Entscheidungsfindungsprozesse zu erlangen.

Der Zugang zum Feld gelang u.a. durch Praktika und die Zeit als Werksstudentin in der Bauunternehmung. Diese Tätigkeiten erlaubten es der Forscherin, sich bereits seit dem Jahr 2000 in das Tätigkeitsfeld des Unternehmens, seine Entwicklung und damit insbesondere in seine Umstrukturierungen einzuarbeiten. Der Kontakt zum Untersuchungsfeld bestand während der gesamten Untersuchungsphase und wurde von zwei organisationszugehörigen Personen begleitet.

### 1.2. Untersuchungsmethoden

Bevor auf die einzelnen, differenten Erhebungsinstrumente Bezug genommen wird, wird kurz auf einige Probleme qualitativer Methoden hingewiesen. Zu bedenken sind beispielsweise, a) dass mögliche Verzerrungen innerhalb der Interviews auftraten, die durch Interviewereffekte ausgelöst wurden, b) die geringe Repräsentativität der Studie auf Grund ihrer bewussten Auswahl an Organisationsmitgliedern sowie c) Mängel in der Erfüllung klassischer Gütekriterien<sup>97</sup>. Das betrifft beispielsweise die Gütekriterien der Validität<sup>98</sup> und Reliabilität<sup>99</sup>.

Trotz dieser methodischen Mängel nutzt die Arbeit durch die Nähe zum Untersuchungsgegenstand und -objekt die sich daraus ergebende Chance zur umfassenden Durchdringung des Forschungsthemas unter Nutzung der nachstehend erläuterten Erhebungsinstrumente.

---

<sup>97</sup> Zu den klassischen Gütekriterien zählen Objektivität, Reliabilität und Validität. Diese bauen hierarchisch aufeinander auf, vgl. ausführlicher z.B. in Diekmann 1995, 216ff. Flick stellt die Überlegung an, ob „die klassischen Kriterien Validität, Reliabilität und Objektivität an qualitativer Forschung gleichermaßen [wie an quantitative Forschung] anzuwenden sind, und wenn ja, wie?“ (Flick 2001, 53). Vgl. dazu ausführlicher Seale (1999) und Steinke (1999).

<sup>98</sup> Die VALIDITÄT eines Messinstrumentes bezieht sich auf dessen Gültigkeit. Sie kann dann als gegeben angesehen werden, wenn das Messinstrument auch tatsächlich das misst, was es zu messen beabsichtigt. Ausführlicher in Diekmann 1995, 223ff.

<sup>99</sup> Die RELIABILITÄT ist ein Gütekriterium für Messinstrumente. Sie bezieht sich auf deren Zuverlässigkeit. (vgl. Diekmann 1995, 216ff, 451ff).

### 1.2.1. Die Einzelfallstudie

Die Einzelfallstudie stellt einen Forschungsansatz (approach) dar, der nicht gleichzusetzen ist mit einer konkreten Forschungsmethode oder Erhebungstechnik. Es handelt sich um ein Design, forschungspraktische Anweisungen, die dem Untersuchungsgegenstand angepasst werden und methodischen Implikationen entsprechen müssen. Das Ziel besteht darin, „in intensiven Fallstudien Material zu sammeln, das Aussagen über konkrete Wirklichkeit und Wahrnehmungen dieser Wirklichkeit durch konkrete Personen zulässt“ (Abel 1975, 330). Dabei konzentriert sich die Forschung nicht nur auf Beschreibungen und Analysen individuellen Handelns, sondern ist darauf ausgerichtet, typische Handlungsmuster zu identifizieren und generell dahinterliegende Strukturen herauszuarbeiten.

Von den deskriptiv gewonnenen Daten soll - über die Meinungen, Wahrnehmungen, Empfindungen und Einstellungen unterschiedlicher Akteure - z.B. auf die Machtstruktur oder auf die Beschaffenheit und Regeln der die Interaktion der Akteure regulierenden Faktoren geschlossen werden. Die Daten geben einerseits Aufschluss über die verschiedenen, gewissermaßen „offiziellen“ Aspekte bestimmter Situationen, andererseits sind sie

„doch auch immer ein, zumindest indirektes oder implizites Indiz für die Machtkomponente, über die sie in ihren Beziehungen mit den anderen verfügen, sowie für die Gewinn- und Verlustchancen, die sie darin sehen“ (Crozier/-Friedberg 1977, 305).

Um derartige Daten zu gewinnen, umfasst die Methodentriangulation sowohl qualitative Leitfadeninterviews, teilnehmende Beobachtungen als auch Dokumentanalysen betriebsinternen Materials<sup>100</sup>. Durch die Nutzung verschiedener Erhebungsmethoden wird von verschiedenen Standpunkten aus analysiert. Das verhilft zu einer umfassenden und in sich geschlossenen Rekonstruktion des Untersuchungsgegenstandes.

### 1.2.2. Leitfadeninterviews

Vor Durchführung der qualitativen Interviews erschien es notwendig, sich mit den unternehmensinternen Prozessen, der Unternehmensstruktur und -geschichte sowie der Unternehmensphilosophie vertraut zu machen. Nachdem das Hintergrundwissen

---

<sup>100</sup> Das betriebsinterne Material umfasst Geschäftsberichte verschiedener Jahrgänge, Mitarbeiterzeitschriften sowie Datenmaterial bereits durchgeführter interner Mitarbeiterbefragungen, Managementbücher und Unternehmenschroniken.

durch Expertengespräche und firmeninterne Dokumente (Geschäftsberichte, Chronik, Managementbücher) fundiert war, folgten die Interviewgespräche.

Diese bilden die zentrale Datenquelle der Untersuchung. Die Interviewtechnik wird privilegiert, da dem Erleben der Akteure vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstandes eine entscheidende Rolle zugeschrieben wird. Das Ziel der Gespräche bestand darin, detaillierte und unbekannte Informationen zum Forschungsgegenstand vom Befragten unter Berücksichtigung seiner Perspektive, seines Status, seiner Sprache und seiner Ziele und Interessen zu erlangen, letztlich also Daten zu gewinnen, die in konkreter Weise darüber unterrichten, wie die dem Untersuchungsfeld zugehörigen Individuen oder Gruppen ihre spezifische Situation wahrnehmen und wie diese ihr Handeln ausrichten (vgl. Crozier/Friedberg 1977, 304). Dazu eignen sich leitfadengestützte Interviews. Sie offerieren einen breiten Antwortspielraum, indem sie wenig standardisiert vorgehen und die Interviewten<sup>101</sup> in ihrem Antwortverhalten nur wenig einschränken. Diese Art der Interviewführung macht es möglich, auf individuelle Aspekte, Bedürfnisse und Interpretationen im Gespräch einzugehen. Die Akteure werden als „interessierte Individuen ernst genommen, die ihre Handlungen sehr wohl reflektieren und begründen können“ (Sydow u.a. 1995, 87).

Dem Leitfaden kommt die Funktion zu, das eigene Hintergrundwissen thematisch zu organisieren und eine vergleichbare und kontrollierte Herangehensweise an den Forschungsgegenstand zu erleichtern (vgl. Witzel 1982, 236). Durch den Gebrauch des Leitfadens distanziert sich die Erhebungsmethode von dem Vorwurf, dass ihr Vorgehen als gänzlich unsystematisch kritisiert werden könnte (vgl. Mayring 1996, 115). Die Abfolge der Fragen gestaltet sich variabel und richtet sich nach dem individuellen Verlauf der Gespräche.<sup>102</sup> Die Konzeption des Interviewleitfadens orientiert sich an den Grundgedanken des „problemzentrierten Interviews“ (vgl. dazu Witzel 1982, Mayring 1990).

Um sich dem Untersuchungsgegenstand systematisch zu nähern, ist der Leitfaden trichterförmig aufgebaut. Das impliziert, dass zunächst Fragen im Vordergrund stehen, die sich

---

<sup>101</sup> Die Begriffe BEFRAGTE und INTERVIEWTE umfassen sowohl männliche als weibliche Befragte.

<sup>102</sup> Merton und Kendall betonen, dass der Leitfaden nicht wie in einem Fragebogen abzuspielen sei, da durch eine derartige Vorgehensweise der Gesprächsverlauf zu stark kanalisiert würde. Sie erachten für die Interviewphase folgende Kriterien als konstitutiv: (1) Nicht-Beeinflussung, (2) Spezifität, (3) Erfassung eines breiten Spektrums, (4) Tiefgründigkeit (vgl. ebd. 1984, 179ff.).

auf die Unternehmensebene beziehen, um auf einer eher allgemeinen Ebene den Einstieg in das Thema zu erleichtern. Übergeleitet wird so dann auf Fragen, welche die Bereichsebene ansprechen, um organisationsinterne Unterschiede aufzudecken und den jeweiligen situativen Kontext des Akteurs nachvollziehen zu können. Erst gegen Ende des Gesprächs wird auf die individuelle Ebene der Akteure Bezug genommen, da oftmals eine gewisse Scheu besteht, über die eigene Person zu sprechen.

Die thematischen Schwerpunkte des Leitfadens gliedern sich in neun Abschnitte

- Abschnitt I-III umfasst die Ursachen und Ziele, den Prozess von Veränderungen und die Mikropolitik bei Reorganisationen auf UNTERNEHMENSEBENE; dazu gehören u.a. Fragen nach den Auslösern für Veränderungen, Fragen zur Informationspolitik des Unternehmens und Fragen zu Problemen und Umsetzungsschwierigkeiten von Veränderungen.
- Abschnitt IV-VI umfasst die Ursachen und Ziele, den Prozess von Veränderungen und die Mikropolitik bei Reorganisationen auf BEREICHSEBENE; zentrale Fragen erforschen, wie sich der jeweilige Bereich im Gegensatz zu früher verändert hat, inwieweit für die Bereiche Möglichkeiten zur Mitgestaltung an Veränderungsprojekten bestehen und an welchen Stellen sich Sonnen- und Schattenseiten in der Zusammenarbeit mit Kollegen zeigen.
- Abschnitt VII-IX umfasst die Ursachen und Ziele, den Prozess von Veränderungen und die Mikropolitik bei Reorganisationen auf INDIVIDUELLER EBENE. Fragen erforschen, in welchen Bereichen sich persönliche Veränderungen ergeben haben, wie damit umgegangen wird, welche angenehmen und unangenehmen Erlebnisse im Kontext von Umstrukturierungen im Gedächtnis geblieben sind und welche Partizipationsmöglichkeiten bestehen, um auf Veränderungen Einfluss zu nehmen.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Der Leitfaden ist dem Anhang der Arbeit beigelegt.



Die 34 interviewten männlichen und weiblichen Personen gehörten unterschiedlichen hierarchischen Managementebenen<sup>104</sup> verschiedener Unternehmenseinheiten<sup>105</sup> an.<sup>106</sup> Die Streuung der Interviewpartner ermöglichte die Identifizierung etwaiger Unterschiede des mikropolitischen Spannungsgefüges und gibt einen Einblick in die intraorganisationsalen Netzwerkbeziehungen.

Die 60- bis 90-minütigen Interviews wurden vor Ort in den Büroräumen der Befragten geführt, um die Künstlichkeit der Situation zu minimieren und dem Einflussfaktor Dritter entgegenzuwirken. Die anonymisierten Gespräche wurden nach Einwilligung auf Tonband aufgezeichnet, um sie anschließend zur Auswertung zu transkribieren. Durch die Aufzeichnung war es sowohl dem Interviewten als auch der Forscherin möglich, sich stärker auf das Gespräch zu konzentrieren, als dies z.B. bei notizartiger Aufzeichnung der Fall gewesen wäre. Eine verfrühte Selektion von Informationen wurde so vermieden, die u.U. zu einem Verlust wertvoller Aussagen geführt hätte.<sup>107</sup>

Den Befragten wurde in allen Gesprächen signalisiert, dass ihre Antworten folgenlos blieben, um Scheu vor kritischen Äußerungen abzubauen und weitestgehend unverfälschte Antworten zu erhalten. Infolgedessen wurden die Aussagen weder positiv noch negativ in irgendeiner Weise sanktioniert. Dennoch kann dem so genannten „Neutralitätspostulat“ (vgl. Diekmann 1995, 376) nur mit Einschränkung gefolgt werden, da insbesondere nonverbale Reaktionen seitens der Forscherin unbewusst erfolgten und dennoch das Antwortverhalten beeinflussten.<sup>108</sup>

### 1.2.3. Teilnehmende Beobachtung

Zur Durchführung der teilnehmenden Beobachtung begab sich die Forscherin direkt in das soziale Feld. Dort in der natürlichen Situation wurden untersuchungsrelevante Daten gesammelt, um anhand dieser die Innenperspektive der alltäglichen Situation zu erschließen (vgl. Mayring 1996, 61) und einen direkten Einblick in Dinge zu bekommen, die in

---

<sup>104</sup> Die Managementebenen werden differenziert in oberes Management (oM), mittleres Management (mM) und unteres Management (uM).

<sup>105</sup> UNTERNEHMENSEINHEITEN umfassen Niederlassungen (NL), Geschäftsstellen (GS), Regionalbereiche (RB), Unternehmensbereiche (UB), die Unternehmenszentrale (UZ) und den Vorstand.

<sup>106</sup> Die Aussagen der Beschäftigten sind z.B. in der Form (oM1(a)) oder (oM8(b)) angegeben, um die Zugehörigkeit zur Managementebene kenntlich zu machen. Der Buchstabe (a) oder (b) kennzeichnet, ob die Interviewten (a) zur Unternehmenszentrale gehören oder (b) zu einem der Unternehmensbereiche.

<sup>107</sup> Vgl. dazu und zur Brauchbarkeit von Tonbandaufzeichnungen in Friedrichs (1990), Matarazzo, Holman & Wiens (1967), Matarazzo, Wiens & Saslow (1965), Wiens et. al. (1966).

<sup>108</sup> Diekmann betont, dass die Forderung von Neutralität in der Praxis ein nicht erreichbares Ideal sei. Sie kann nur relativ sein (vgl. ebd. 1995, 376).

den Interviews allenfalls vom Hörensagen hätten in Erfahrung gebracht werden können (vgl. Becker/Geer 1984, 140). Die teilnehmende Beobachtung offerierte die Gelegenheit, das Forscherinteresse nicht zwingend offen legen zu müssen. Dadurch ergab sich die Chance, aus erster Hand zu unverfälschten Reaktionen von Akteuren zu gelangen.

Unterschiedliche Beobachtungssituationen ergaben sich z.B. bei internen Veranstaltungen zu Reorganisationsprojekten, bei Seminaren und Konferenzen, am Arbeitsplatz der Organisationsmitglieder und bei so genannten „Flurgesprächen“, die oftmals nach Veranstaltungen stattfanden. Um auch an dieser Stelle das Vorgehen möglichst „offen“ zu gestalten, erfolgte die Beobachtung weitestgehend unsystematisch. Ein ex ante festgelegtes Beobachtungsschema wurde nicht konzipiert. Stattdessen wurde ein Leitfaden zu Grunde gelegt.

Soweit die verschiedenen Situationen es zuließen, wurde während der Beobachtung stichpunktartig Protokoll geführt, um eventuelle Lücken zu vermeiden.<sup>109</sup> Dabei orientierte sich die Aufzeichnung an den von Girtler (vgl. ebd. 1992, 133ff) und Lamnek (vgl. ebd. 1993, 301/302) vorgeschlagenen Aspekten. Während der Beobachtungsphasen verstand die Forscherin ihre Rolle – in Anlehnung an Atteslander (der eine Differenzierung in verschiedene Beobachtungstypen vorschlägt, vgl. ebd. 1993, 113ff.) – als ein „observer-as-participant“, da nicht die aktive Teilnahme<sup>110</sup> im Vordergrund stand, sondern die Beobachtung der unterschiedlichen Prozesse und Interaktionen im Forschungsfeld.

### 1.2.4. Dokumentenanalyse

Mit der Dokumentenanalyse wurde ein nicht-reaktives Erhebungsverfahren genutzt, das eventuell verzerrende Einflüsse der Forscherin eliminierte. Dieser Aspekt bezieht sich nur auf die Analysephase des Materials, da das Ausgangsmaterial selbst durchaus auf dem Wege eines reaktiven Verfahrens erstellt worden sein kann (vgl. Laatz 1993, 211). Die Dokumentenanalyse ist für die Untersuchungsthematik sinnvoll, da viele Akteure insbesondere Schriftstücke als mikropolitische Instrumente nutzten (vgl. Konle 1993, 33). Darüber hinaus ist die Analyse des Schriftgutes weniger von Interpretationsspielräumen geprägt, als dies z.B. bei qualitativen Interviews oder teilnehmender Beob-

---

<sup>109</sup> Vgl. ausführlicher dazu in Lueger 2000, 116ff.

<sup>110</sup> Von „aktiver Teilnahme“ wird in Anlehnung an Atteslander dann gesprochen, wenn der Forscher im Feld eine Teilnehmerrolle übernimmt (vgl. ebd. 1995, 113).

achtung der Fall war. Somit wurde eine Zugangsmöglichkeit zu bestimmten Feldern gefunden, die andernfalls verschlossen geblieben wären.

Ingesamt aber geht es nicht darum, die unterschiedlichen Erhebungstechniken isoliert voneinander aufzufassen. Der Dokumenteninhalt war auf den ersten Blick zumeist klar ersichtlich, die Hintergründe bzw. Intentionen des schriftlich Fixierten konnten jedoch nur aufgedeckt werden, wenn sich parallel dazu anderer Erhebungsmethoden bedient wurde, um den Gesamtzusammenhang nicht außer Acht zu lassen.

Zu den ausgewählten Dokumenten zählten Schriftstücke, die im Rahmen von Reorganisationsprojekten von Projektbeteiligten erstellt wurden, Geschäftsberichte verschiedener Jahrgänge, die unternehmensinterne Zeitschrift, Zeitungsberichte sowie Daten einer unternehmensintern durchgeführten quantitativen Mitarbeiterbefragung. Sämtliche Schriftstücke wurden auf objektive und subjektiv-interpretative Anhaltspunkte analysiert. Zu ersten Kriterien zählen u.a. die Art des Inhaltes, der Verbreitungsgrad der Information, zu zweiten Aspekten z.B. die Intention des Erstellers.

Während der gesamten Zeit in der Unternehmung (2000-2004) wurde in Ergänzung zu den angeführten Erhebungstechniken ein Feldtagebuch geführt, das z.B. spontane Gespräche mit und zwischen Organisationsmitgliedern (Flur- oder Küchengespräche) festhielt.

### **2. Datenauswertung**

Anhand der Gesamtheit der erhobenen Informationen sollten diejenigen forschungsrelevanten Daten identifiziert werden, die einen Einblick in das Zusammenwirken verschiedener Faktoren im Rahmen von Reorganisationsprozessen zuließen. Es galt, bestimmte Regeln und Regelmäßigkeiten aufzudecken, die über mikropolitische Aktivitäten und deren Gründe bei Reorganisationsprozessen Aufschluss geben.

Die Datenauswertung erfolgte nach dem Verfahren der „zusammenfassenden“ und „strukturierenden“ Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (vgl. ebd. 1988, 1990, 1991). Der Zugang zu den Daten wurde über die zusammenfassende Inhaltsanalyse gefunden, wobei das Ziel darin bestand, zunächst das vorhandene Material in Kurzform zu konzentrieren, um anschließend mit Hilfe des Verfahrens der „strukturierenden Inhaltsanalyse“ die Themenschwerpunkte der vorhandenen Daten anhand von Kategorien zu sortieren. Die dabei zu Grunde gelegte Systematik richtete sich nach der Problemstellung der Untersuchung.

Einen Einblick in den Prozess der Auswertung gibt folgende Zusammenfassung:

- (a) In einem ersten Schritt wurden die elementarsten Interviewinhalte nach weitestgehend ungekürzter Transkription festgehalten und zusammengefasst, wobei sich die Zusammenfassung an den verschiedenen Dimensionen des Leitfadens orientierte. Zur Systematisierung und Kategorisierung des empirischen Datenmaterials wurde mit dem Computerprogramm MAXqda<sup>111</sup> gearbeitet.
- (b) Darauf aufbauend wurden zentrale Zitate identifiziert, die elementare Kernaussagen und Interpretationen zum Untersuchungsgegenstand beinhalteten. Dieses Vorgehen bezieht sich nicht nur auf die Interviews, sondern auch auf die Protokolle zur teilnehmenden Beobachtung und die Dokumente.
- (c) Nachdem zentrale Kernaussagen aufgedeckt wurden, wurden diese untereinander und mit anderen Dokumenten (z.B. Daten aus der unternehmensinternen Mitarbeiterbefragung) gespiegelt, um Unterschiede und Auffälligkeiten auffindig zu machen sowie Regelmäßigkeiten und typische Handlungsmuster erkennen zu können.
- (d) Abgerundet wurde die Datenauswertung durch Zusammenhangsanalysen, die es letztlich erlaubten, zu Erklärungsansätzen hinsichtlich des untersuchten Themengebietes zu gelangen. Demzufolge bestand die Aufgabe nach der Auswertungsphase darin, die aus der Empirie gewonnenen Erkenntnisse an den theoretischen Konzepten zu spiegeln bzw. in diese zu integrieren oder diese gegebenenfalls zur umfassenden Erklärung um weitere Konzepte anzureichern.

Nachdem Anlage, Ziel und Auswertungsmethoden der Arbeit vorgestellt wurden, wird in Form einer Branchenanalyse der Einstieg in den empirischen Teil gefunden. Die Arbeit nähert sich der Branche aus verschiedenen Perspektiven. Zunächst wird der Versuch einer Begriffsbestimmung unternommen, um so dann den Stand der Forschung zu eruieren. Die

---

<sup>111</sup> Für die EDV-Programme zur computerunterstützten Analyse qualitativer Daten hat sich im englischen Sprachgebrauch die Bezeichnung „QDA-Software“ bzw. „CAQDAS“ durchgesetzt. QDA steht dabei für „Qualitative Data Analysis“, CAQDAS für „Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software“. Kuckartz gelingt es, mit seinem Programm MAXqda einen wesentlichen Beitrag zur Transparenz der Analysephase empirischer Daten zu leisten. Kuckartz gelingt es, in seinem „*Studienbuch*“ (ebd. 1999, 11, Hervorhebung i.O.) einen umfassenden und anwenderfreundlichen Einblick zum Umgang mit MAXqda zu geben. Vgl. ausführlicher Kuckartz u.a. (2004) und Kuckartz (1999).

Diskussion über die Spezifika der Branche und deren Entwicklung ermöglichen es im Anschluss, ein fundiertes Hintergrundwissen für die weitere Analyse zu schaffen.

## V. Die Deutsche Bauwirtschaft

### 1. Die Deutsche Bauwirtschaft – eine Branchenanalyse

Zur Analyse mikropolitischer Aktivitäten im Rahmen von Reorganisationsprozessen wurde als empirisches Feld die deutsche Bauwirtschaft ausgewählt. Wie die nachfolgenden Abschnitte zeigen werden, eignet sich diese besonders zur Untersuchung des Forschungsgegenstandes. Dafür sprechen die hohe volkswirtschaftliche Bedeutung der Branche (vgl. Syben 1999, 14ff.), die Relevanz der Problem- und Fragestellung der Untersuchung für eben jenen Wirtschaftszweig sowie die marginale Aufmerksamkeit, die dem Bausektor im Rahmen wissenschaftlicher Forschung – insbesondere im deutschsprachigen Raum – bis dato zugesprochen wurde. Das Kapitel identifiziert und diskutiert die Spezifitäten der Branche, da diese Implikationen für die Durchführung der Untersuchung und die sich daran anschließende Analyse des empirischen Materials beinhalten. Die Entwicklung des Bausektors wird aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht, um einen argumentativen Boden für die Analyse zu schaffen und den Gesamtzusammenhang nachvollziehbar zu gestalten.

Zum Aufbau des Kapitels: Unter Punkt 1.1. erfolgt die Diskussion zum Begriff der Bauwirtschaft. Die Erläuterungen zum Stand der Forschung zeigen anschließend (Punkt 1.2.), inwieweit sich bisherige wissenschaftliche Arbeiten dem Feld der Bauwirtschaft widmen. Vorgestellt werden verschiedene Forschungsschwerpunkte, um anhand derer „blinde Flecken“ auszumachen, die wissenschaftlich unzureichend erschlossen sind. Unter Punkt 2 folgt die Erläuterung konstitutiver Besonderheiten der Branche, um vor diesem Hintergrundwissen unter Punkt 3 die Entwicklung des Bausektors aus historischer, wirtschaftlicher, personaler und organisatorischer Perspektive erfolgen zu lassen.

#### 1.1. Die deutsche Baubranche: Eine Begriffsbestimmung

Die Diskussion zum Begriff der Baubranche ist notwendig, da keine einheitliche Verwendung in der Literatur vorhanden zu sein scheint. Etwaige Unstimmigkeiten bezüglich des Gebrauches werden dadurch innerhalb der Arbeit umgangen. Hochstadt betont, dass eine prinzipielle Schwierigkeit bestünde, den Bausektor hinreichend zu erfassen

und gegenüber anderen Sektoren abzugrenzen, da „die Verwirrung [...] schon bei der Vielfalt der Bezeichnungen [beginnt]“ (ebd. 2002, 27).

In der Umgangssprache werden zwar zur Kennzeichnung von Inhalt, Umfang und Bedeutung der Branche vielfach Begriffe wie „Bauwesen“, „Bauwirtschaft“ oder „Bausektor“ verwandt, „aber auch bei diesen Begriffen ist nicht immer klar, ob sie sich nur auf das Bauen als Tätigkeit beziehen oder ob sie das Bauwerk mit seinem gesamten Lebenszyklus einschließen“ (Syben 1999, 12). Rußig u.a. definieren die Bauwirtschaft z.B. als die Summe derjenigen „Tätigkeiten und Unternehmen, die sich mit der Errichtung, Erhaltung und Nutzung von Bauwerken sowie mit der Anpassung und Veränderung von Bauwerksbeständen durch Bautätigkeit [befassen]“ (ebd. 1996, 11). Obwohl sich Rußig u.a. nicht ausschließlich auf Tätigkeiten, die auf der Baustelle oder im Bauunternehmen stattfinden, beziehen, greift eine derartige Definition zu kurz, da insbesondere die Bauwirtschaft heutzutage verstärkt baunahe Dienstleistungen anbietet und dieses stetig ausbaut.<sup>112</sup> Derartige Aspekte werden z.B. in Form vorbereitender Planungsleistungen nicht erfasst, obwohl diese fester Bestandteil der Bauwirtschaft sind. Sie sind sowohl Voraussetzungen für ausübende Bautätigkeiten als auch Einflussfaktoren auf die Bautätigkeiten bzw. deren Ausführungen.

Traditionell werden der Bauwirtschaft die Wertschöpfungsleistungen zugerechnet, durch die eine bauliche Anlage hergestellt, instand gehalten, geändert oder beseitigt wird (vgl. Deutsches Institut für Normung e.V., VOB, Teil A, § 1, Nr.1; sowie Refisch 1993, 28). Zu den angeführten Leistungen zählen neben der eigentlichen Bauausführung, die von bauhandwerklichen bzw. industriellen Unternehmen des Bauhauptgewerbes und Bauausbaugewerbes durchgeführt wird, die gestaltenden und planenden Leistungen von Architekten, Statikern und Ingenieuren (vgl. Hermes 2002, 125). Traditionelle Definitionsvorschläge ignorieren den aktuellen Wandel der Branche<sup>113</sup>, der die Bauunternehmungen aller Größenordnungen vor neue Anforderungen zur Erweiterung bzw. Umgestaltung ihrer Tätigkeitsfelder veranlasst. Der Wandel ist elementarer Auslöser dafür, dass Bauunternehmen zusätzlich zu den traditionellen Wertschöpfungs-

---

<sup>112</sup> Empirische Daten und Fakten unterstreichen den Ausbau der Dienstleistungsbereiche. Das erklärte Unternehmensziel der Bilfinger+Berger AG im Geschäftsjahr 2002 war die gezielte Ausweitung von Dienstleistungsangeboten, die das Kerngeschäft „Bauen“ sinnvoll ergänzen und die Wertschöpfungskette verlängern. Dazu erfolgte die Übernahme verschiedener Unternehmen wie Rheinhold & Mahla, HSG und Wolfferts. Daraus resultierte ein rasanter Anstieg der Mitarbeiterzahlen: Während im Geschäftsjahr 2001 lediglich 303 Organisationsmitglieder im Dienstleistungsbereich tätig waren, lag die Beschäftigtenzahl im Geschäftsjahr 2002 bereits bei 14.135 Personen. (vgl. Geschäftsbericht Bilfinger+Berger 2002, 51).

<sup>113</sup> Vgl. dazu ausführlicher Punkt 3.4.

leistungen weiterführende (Dienst) -leistungen erbringen. Diese bestehen z.B. in der Finanzierung oder im Betreiben verschiedener Bauprojekte.

Um traditionelle Definitionen der Baubranche zu aktualisieren, müssen diese um Leistungen wie das Planen, Finanzieren und Betreiben von Gewerken ergänzt werden, da sich das Leistungsangebot vom praktischen Bauen zu vor- und nachgelagerten Dienstleistungen, wie z.B. der Projektentwicklung und Finanzierung verschiebt. Um sich den veränderten Anforderungen zu stellen, ist ein komplexes Angebot aus „einer Hand“ notwendig: Bauen, Planen, Finanzieren und Betreiben. Wie die Ausführungen erschließen lassen, bedingt der Wandel, dass die Unternehmen ihre Angebotspalette komplettieren müssen (vgl. Hermes 2002, 125; Refisch 1993, 31; Klemmer 1998, 73; Winch 1996, 257). Um diesem Wandlungsprozess Rechnung zu tragen, ist eine Distanzierung von traditionellen Auffassungen unumgänglich. Daher liegt der Arbeit eine Vorstellung zu Grunde, die sich am gesamten Lebenszyklus eines Bauwerkes - vom Entwurf bis zur Unterhaltung und eventuell zum Rückbau - orientiert (vgl. Syben 1999, 13). An allen Stellen, an denen der gesamte Prozess gemeint ist, findet der Begriff der „Bauwirtschaft“ Verwendung. In Ergänzung dazu ist Syben zu bestätigen, wenn er feststellt:

„Zum Bauen gehört [...] mehr, als das, was auf den ersten oder zweiten Blick das Bild vom Bauen bestimmt. Das dürften die Bauarbeiter und Baustellen sein oder die Architektur, die den Gebäuden ihre Gestalt gibt. Zu diesem Bild gehören aber auch Baumaschinen und Baustoffe oder Bauunternehmen und Wohnbau-gesellschaften. Es gehören Bauingenieure und Bauingenieurinnen als wichtigste technische Fach- und Führungskräfte dazu oder aber Fliesenleger und Maler, die Bauten erst ansehnlich und bezugsfertig machen. In der Tat ist das alles Bestandteil des Bauens. Ein Bauwerk aber entsteht aus wesentlich mehr als dem Rohbau und kein Bauwerk entsteht nur auf der Baustelle“ (ebd. 1999, 11).

Begriffe wie „Bauwirtschaft“ oder „Bausektor“ sind nicht Bestandteil der offiziellen Begrifflichkeiten, ihrer Definitionen oder Abgrenzungen, wie sie etwa im Bereich der amtlichen Systematik der Wirtschaftszweige verwendet werden. Die offizielle Systematik ordnet vielmehr die Branchen, die zum gesamten Lebenszyklus eines Bauwerkes zählen, unterschiedlichen Bereichen zu (vgl. ausführlicher in Syben 1999, 13ff). So ist im Gegensatz zu den Begriffen der „Bauwirtschaft“ oder des „Bausektors“ der Begriff „Baugewerbe“ ein offizieller Begriff, der einen definierten Bereich der amtlichen „Klassifikation der Wirtschaftszweige“ bezeichnet. Zum Bereich des Baugewerbes zählen nach der bis 1995 in der Bundesrepublik gültigen „Systematik des produzierenden Gewerbes“ (Sypro) das Bauhauptgewerbe und das Bauausbaugewerbe. Nach 1995 richtet sich die Statistik

nach dem europäischen NACE-System<sup>114</sup>. Dadurch wurden die Branchenabgrenzungen in allen Ländern der europäischen Union homogen. Gemäß der NACE-Systematik wird nachstehende Unterscheidung vorgenommen: (a) „vorbereitende Baustellenarbeiten“, (b) „Hoch- und Tiefbau“, (c) „Bauinstallation“ und (d) „sonstiges Baugewerbe“; weiterführend gehört der einstweilen quantitativ nicht sehr bedeutende Bereich (e) „Vermietung von Baugeräten und Personal“ dazu. Dabei entsprechen (a) und (b) in etwa dem früheren Bauhauptgewerbe und (c) und (d) in etwa dem früheren Bauausbaugewerbe. Aus diesem Grund werden – auch aus sprachlichen Aspekten – für diese beiden neu definierten Untersektoren weitgehend die alten Begriffe verwendet<sup>115</sup>, um sich nicht in allzu genauer Differenzierung zu verlieren.<sup>116</sup>

Voranstehende Erläuterungen beschränken sich auf eine Auswahl vorhandener Begriffe, die im Zusammenhang mit der Baubranche Erwähnung finden. Diese skizzenhafte Darstellung ist vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstandes ausreichend, da es nicht darum geht, sämtliche Begrifflichkeiten zu erörtern, sondern lediglich solche, die im Rahmen der Untersuchung Relevanz besitzen.

## 1.2. Stand der Forschung

Eine eingehende Literaturrecherche spiegelt in ihrem Ergebnis wider, dass nur wenige empirische Arbeiten ihre Untersuchungen im Feld der Bauwirtschaft verorten. Hochstadt geht sogar soweit zu behaupten, dass

„die Bauwirtschaft (in Deutschland) [...] das Stiefkind soziologischer Betrachtung (z.B. Syben 1992a, 7; ähnlich: Richter 1981, 7f) [sei]. Im Grunde befand sie sich sogar jenseits jedweder wissenschaftlicher Betrachtung“ (ebd. 2002, 1).

Obwohl seine Aussagen überspitzt formuliert sind, insbesondere dann, wenn er davon spricht, dass die Bauwirtschaft in der Öffentlichkeit „nur als Baustelle“ (ebd. 2002, 2) wahrgenommen wird, ist seine Unterscheidung dahingehend zu unterstützen, dass sich zwar die Aufmerksamkeit gegenüber der Baubranche<sup>117</sup> und mit ihr auch die Veröffentlichungen erhöhen – was vermutlich auf die besondere Problemlage der Bauwirt-

---

<sup>114</sup> NACE steht für «Nomenclatur générale des activités économiques dans les Communautés Européennes» (vgl. Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik Nr. 1/1995, S. 53). Weiterführend zu Problemen und Folgen des Übergangs der Statistik im Baugewerbe von der Systematik des Produzierenden Gewerbes auf die NACE (vgl. Statistisches Bundesamt: Fachserie 4, Reihe 5, S.1).

<sup>115</sup> Zur detaillierteren Betrachtung der einzelnen Wirtschaftszweige des Baugewerbes vgl. in Syben 1999, 17ff.

<sup>116</sup> Zu differenzierten Erläuterungen des Begriffes „Baugewerbe“ vgl. in Syben 1999, 19ff.

<sup>117</sup> Spätestens seit der Wiedervereinigung.



schaft zurückzuführen ist<sup>118</sup> – soziologisch davon aber i.e.S. die wenigsten sind (vgl. ebd. 2002, 2). So konstatiert auch Syben, dass die Baubranche in der Bundesrepublik bislang „nur in wenigen Ausnahmefällen Gegenstand industriesoziologischer Forschung gewesen [ist]“ (ebd. 1992, 7)<sup>119</sup>. Die Ursache dafür ist zum Teil durch das Desinteresse industriesoziologischer Forschung an diesem Bereich begründet, denn „warum sollte industriesoziologische Forschung [...] ausgerechnet dorthin gehen, wo wie vor hundert und mehr Jahren Handwerksgelesen noch mit der Hand Stein auf Stein legen?“ (ebd. 1992, 7) Wenn die industriesoziologischen Debatten und Kontroversen doch „auch immer ein Stück Zeitgeschichte [...] am konkreten Beispiel der industriellen Arbeitswirklichkeit [reflektieren]“ (Beckenbach 1991, 2), dann war es fast nahe liegend, dass sich die Industriosozologie eher auf Zweige industrieller Arbeit konzentrierte, in denen „die“ Arbeitswirklichkeit untersucht werden konnte; dazu zählten beispielsweise viele moderne Bereiche der stationären Großindustrie (vgl. Syben 1992, 8). Hinzu kommt, dass die Bauwirtschaft bis zu Beginn der neunziger Jahre - insbesondere durch verschiedene Boomphasen<sup>120</sup> - als eine wenig krisengeplagte Branche bezeichnet werden konnte. Ihre industriellen Beziehungen waren „überwiegend ausgesprochen friedfertig“ (Syben 1992, 9). Als der inländische Markt mehr und mehr wegbrach, hat sich die Situation seit Mitte der neunziger Jahre deutlich gewendet. Die Unternehmen stehen neuen Marktanforderungen gegenüber. Folgen sind Krisen, die mit Personalabbau und einer steigenden Anzahl von Insolvenzen und Umstrukturierungen einhergehen. Die Mehrheit der Bauunternehmen hat auf den Wandel der Industriegesellschaft in eine Dienstleistungsgesellschaft erst verspätet reagiert, was erklärt, weshalb die Forschung sich erst vereinzelt mit Reorganisationsprozessen in diesem Sektor beschäftigte. So bleibt die Suche nach empirischen Arbeiten weitestgehend erfolglos. Einige Studien konzentrieren sich auf andere Untersuchungsgegenstände. Nachstehende Darstellung gibt einen exemplarischen Überblick:

Aus *betriebswirtschaftlicher* Perspektive widmet sich ein Großteil der Arbeiten der Frage nach der Organisation bzw. den Veränderungen vertikaler Wertschöpfungsbeziehungen und damit dem Phänomen der Nachunternehmerschaft. Dabei wird einerseits unter-

---

<sup>118</sup> Hochstadt verweist in diesem Kontext darauf, dass die Anzahl an Veröffentlichungen in anderen Ländern Europas wesentlich geringer ausfällt (vgl. ebd. 2002, 3).

<sup>119</sup> Vgl. auch Bosch/Zühlke-Robinet 2000, 13ff.

<sup>120</sup> Vgl. ausführlicher zur Entwicklung der Baubranche Kap.V.3.

sucht, wie das Ausmaß der eingesetzten Nachunternehmerleistungen erklärt werden kann, andererseits steht der Einfluss von Nachunternehmerleistungen auf den Erfolg eines Unternehmens im Zentrum des Interesses (vgl. Klemmer 1998; Eccles 1981a; Eccles 1981b; Üsdiken/Sözen/Enbiyaoglu 1988; Tagliaventi/Zanoni 1995; Handa/Adas 1996 oder Oliver 1997). Während derartige Forschungsschwerpunkte kaum Anknüpfungspunkte für den Untersuchungsgegenstand beinhalten, untersucht die IAO-Studie von Bullinger et al. (1995) thematische Bereiche, die in Bezug zu reorganisatorischen Prozessen stehen. Sie diskutiert aktuelle Managementkonzepte sowie deren Zukunftsperspektiven und Umsetzungsstrategien. Die empirischen Daten der Studie liefern Erkenntnisse hinsichtlich der Auswirkungen und Konsequenzen von Veränderungen am Beispiel von Business Reengineering - Projekten. Hinzu kommt, dass die Studie ihr Forschungsfeld auch im Bereich der Bauwirtschaft verortet<sup>121</sup>. Vermisst wird allerdings die Betrachtung bzw. Relevanz mikropolitischer Aktivitäten im Rahmen von Reorganisationsprozessen.

Aus (*industrie-)*soziologischer Perspektive sind es lediglich die Arbeiten von Voswinkel u.a. (1996), Syben (1992; 1997; 1999) und Pahl u.a. (1995), die einen soziologischen Zugang zur Baubranche für sich reklamieren können. Die Arbeiten konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Spezifitäten der Bauwirtschaft und untersuchen die sich daraus ergebenden Konsequenzen im Rahmen industrieller Beziehungen. Syben legt mit seiner Arbeit ‚Die Baustelle der Bauwirtschaft‘ (1999) eine umfassende industriesoziologische Bestandsaufnahme der Unternehmensentwicklung und Arbeitskräftepolitik der deutschen Bauwirtschaft vor. Er analysiert die Besonderheiten der Branche, gibt ein detailliertes Bild von deren Entwicklung und kristallisiert die einschneidenden Veränderungen heraus, derer sich die Bauunternehmungen annehmen müssen. Er stellt neben der wirtschaftlichen und organisatorischen Entwicklung des Bausektors zugleich dessen gesellschaftliche Relevanz heraus und schafft ein Gerüst zur Interpretation der Entwicklung und Perspektive der Bauwirtschaft. Sybens Darstellung wird für die Arbeit genutzt, da er anschaulich die Besonderheiten der Branche diskutiert, die gesamtgesellschaftliche Bedeutung der Bauwirtschaft unterstreicht und so ein fundiertes Hintergrundwissen für die Analyse schafft.

---

<sup>121</sup> Die Auswertung umfasst 15 unterschiedliche Branchen, dazu zählen neben dem Baugewerbe u.a. Banken & Versicherungen, Unternehmensberatungen, Fahrzeugbau, Maschinenbau etc.

Voswinkel u.a. (1996) gehen in ihrer industriesoziologischen Untersuchung der Frage nach, wie die in der Soziologie industrieller Beziehungen als „fordistisch“ gedeuteten Kollektivakteure in einem „atypischen“ Terrain<sup>122</sup> agieren, wie sie dort ihre Arbeitsbeziehungen regulieren, welche Ressourcen sie einsetzen und wie sie mit ihrer Zwitterstellung als einerseits fordistisch, andererseits von der „atypischen“ Branche geprägte und im dortigen Terrain agierende Akteure umgehen (vgl. ebd. 1996, 19/20). Aufgezeigt wird, wie sich unter den atypischen Bedingungen der Bauwirtschaft und des Gastgewerbes eine eigene Kultur industrieller Beziehungen entwickelt, wobei die Autoren sich insbesondere mit der Entgelt- und Arbeitszeitpolitik auseinandersetzen. Zugleich werden weitreichende Veränderungsprozesse in der Regulierung der Arbeitsbeziehungen identifiziert. Voswinkel u.a. gelang es in ihrer Untersuchung (1996) zu zeigen, dass es nicht nur nationale Regulierungsstrukturen sind, die die industriellen Beziehungen in spezifischer Weise beeinflussen, sondern auch Unterschiede der Arbeits- und Regulierungskulturen zwischen den Branchen, die die „industriellen Beziehungen in der jeweils branchenspezifischen Weise prägen“ (ebd. 1996, 315). Somit sind weniger nationale Grenzen von Bedeutung – wie der Vergleich zwischen französischer und deutscher Baubranche belegt – als branchenspezifische Grenzen. Die Forscher arbeiteten bedeutende Ressourcen heraus, die im Schatten des Fordismus zur Geltung kommen: a) die Bedeutung öffentlicher Diskurse, b) das Reputationsinteresse der jeweiligen Branche, c) organisationspolitische „Wettbewerbsstrategien“ und d) einmal festgesetzte Normierungen. „Mithin spielen im Rahmen atypischer Branchen bzw. atypischer Arbeitsbeziehungen [...] eine ganze Reihe von Ressourcen eine Rolle, die es den Akteuren ermöglichen, in (weitgehender) Ermangelung klassischer Durchsetzungspotenziale zwischen Metier und Fordismus zu bearbeiten“ (Voswinkel u.a. 1996, 318/319).

Obwohl sich wissenschaftliche Forschung nur selten mit der Analyse mikropolitischer Aktivitäten bei Umstrukturierungen beschäftigt, ist der wissenschaftliche Zugang zur Bauwirtschaft vielfältig. So untersucht ein Forschungsvorhaben des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG) – im Kontrast zu den bisher angeführten Studien – aus *arbeitswissenschaftlicher Perspektive* die Organisations- und

---

<sup>122</sup> Die Besonderheiten der Bauwirtschaft werden von Voswinkel u.a. mit dem Begriff der АТΥΠΙΚ umschrieben. Atypisch aus dem Grund, da die Spezifitäten der Bauwirtschaft, diese von anderen Branchen unterscheiden. Die „Atypik bemisst sich am dominierenden Entwicklungsmuster der als Leitbranchen verstandenen Kernsektoren“ (ebd. 1996, 320).

Belastungsstruktur in der Bauwirtschaft. In einer vergleichenden Belastungsanalyse unterschiedlicher Berufsgruppen wurde eine Datenbank<sup>123</sup> entwickelt, die es ermöglicht, eine differenzierte statistische Analyse der einzelnen Berufsgruppen durchzuführen und eine Rangskala der Belastung für die divergenten Tätigkeitsbereiche von Bauarbeitern<sup>124</sup> zu erstellen. Dazu wurden sowohl physische als auch psychische Einflussfaktoren unterschiedlicher Arbeitssituationen und -bedingungen in die Untersuchung aufgenommen. Zu diesem Untersuchungsgebiet liegen eine Reihe weiterführender Arbeiten vor (vgl. Hoonakker u. Schreurs 1989; Hoonaker et al. 1998), deren Untersuchungen Aussagen über die Beziehungen zwischen der Arbeitsschwere, den Arbeitsbedingungen einschließlich der Organisation der Arbeit, der Gesundheit und dem Krankenstand am Beispiel von 600 niederländischen Bauarbeitern bieten. Die Ergebnisse ergeben, dass nach der physischen Belastung der „Anforderungsdruck“ durch Arbeitsmenge und Zeitdruck sowie die Arbeitsbedingungen den höchsten Einfluss auf die empfundene Arbeitsschwere haben. Weiterführende Untersuchungen analysieren die Bauwirtschaft bzw. deren Beschäftigte aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive (vgl. u.a. Houtman et al. 1998; Cook et al. 1996; der „Bedrijfsatlas“ der niederländischen Organisation für Gesundheit am Bau Arbouw 1997; Lemaster et al. 1998).

Der exemplarische Überblick über die Forschungsarbeiten legt erhebliche Forschungsdefizite offen: Die Anzahl empirischer Untersuchungen im bauwirtschaftlichen Sektor ist – insbesondere aus soziologischer Perspektive – marginal und unbefriedigend. Komparative Analysen, die beispielsweise anhand quantitativer Daten Aufschluss über Unterschiede zwischen Unternehmen geben könnten oder länderspezifische Verschiedenheiten herausarbeiten, sind so gut wie nicht zu finden. Wissenschaftliche Analysen von Reorganisationsprojekten, deren Gründe und Ursachen, Planung und Umsetzung sowie Auswirkungen und Konsequenzen für Beschäftigte vor dem Hintergrund der Besonderheiten der Baubranche sind rar, bisweilen gar nicht vorhanden. Damit wird nicht bestritten, dass sich eine Reihe von empirischen Forschungsarbeiten mit Reorganisationen und mikropolitischen Aktivitäten beschäftigt (vgl. u.a. Vogel (1990), Dick (1992), Konle (1993), Bickenbach/Soltwedel (1996), Picot u.a. (1999), Faust u.a. (2000)), nur liegt

---

<sup>123</sup> Zum Nutzen der Datenbank ADAB vgl. in HVGB 2003, 401/402.

<sup>124</sup> In die Untersuchung wurden fünf unterschiedliche Berufsgruppen von Bauarbeitern aufgenommen: Maurer, Gerüstbauer, Zimmerer, Maler und Installateure, insgesamt 340 Bauarbeiter.

deren empirisches Feld eben nicht in der Baubranche. Hinzu kommt, dass die Mehrzahl der Arbeiten (insbesondere im betriebswirtschaftlichen Bereich) eher explorativen Charakters ist, „der sich in der Anwendung deskriptiver statistischer Verfahren sowie in der Größe und Zusammensetzung der Stichproben niederschlägt“ (Hermesch 2002, 142).

Die Literaturanalyse ergibt, dass das Feld reorganisatorischer Prozesse in der Bauwirtschaft aus wissenschaftlicher Perspektive nur unzureichend erschlossen wurde. Forschungsrelevanz ist jedoch vorhanden, insbesondere auf Grund der prekären wirtschaftlichen Lage, in der sich die Branche aktuell befindet. Erst langsam gelingt es ihr, aus der bis dato andauernden Talfahrt herauszukommen.

Auch Ignaz Walter, ehemaliger Präsident der deutschen Bauindustrie<sup>125</sup>, erwartet, dass

„die seit Jahren andauernde Talfahrt der deutschen Bauindustrie [...] wohl erst im nächsten Jahr [2004] enden wird. Nach der ernüchternden Halbjahresbilanz sind für das laufende Jahr [2003] weitere 70.000 Arbeitsplätze gefährdet. Die Talsohle wird frühestens 2004 erreicht“ (Handwerk-Info, 08.09.2003).

Vor diesem Hintergrund will die Arbeit mit ihrer struktur- und handlungsorientierten Analyse mikropolitischen Aktivitäten im Rahmen von Reorganisationsprozessen einen Beitrag leisten, der die existierenden Forschungslücken im soziologischen Wissenschaftsbereich ein Stück weit schließt.

## **2. Spezifika bauwirtschaftlicher Unternehmenstätigkeit**

Bei der Analyse von Reorganisationen in Bauunternehmen ist zu beachten, dass diese ihre Leistungen (Produktionsleistungen) zum Teil unter anderen Bedingungen erbringen als Unternehmen anderer wirtschaftlicher Zweige. Dies ist durch die Spezifika der Baubranche bedingt. Bei nachfolgenden Überlegungen geht es nicht darum, die Bauwirtschaft als einen unikalenen Wirtschaftszweig darzustellen; das wäre mit der Praxis nicht in Einklang zu bringen. Dennoch ist die Bauwirtschaft durch ihre eigenen Merkmale geprägt, die sie von anderen Branchen abgrenzt. Und dass eine derartige Differenzierung „greifbar“ ist und damit der organisatorischen und ökonomischen Realität entspricht, wird mit eben der Diskussion über diese Besonderheiten bestätigend zu Grunde gelegt (vgl. Hochstadt 2002, 41).

---

<sup>125</sup> Seit 15. Juni 2005 hat Hans-Peter Keitel die Nachfolge von Ignaz Walter angetreten, der im Februar 2005 seinen Rücktritt vom Amt bekannt gab (vgl. Hauptverband der deutschen Bauindustrie).

Bevor die Charakterisierung der Bauwirtschaft konkretisiert wird, werden einige einleitende Aspekte zum Einfluss von der Gesellschaft auf das Bauen angeführt. Syben (1999) vertritt diesbezüglich die Auffassung, dass das Bauen eine gesellschaftliche Angelegenheit sei, die nicht außerhalb dieser isoliert betrachtet werden könne. Vielmehr übt die Form gesellschaftlichen Lebens einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf Bauprodukte und deren Produktionsweise aus.

„[Die] gebaute Umwelt eröffnet und versperrt Möglichkeiten des Handelns, sie gibt oder nimmt [...] Raum zur Entfaltung, sie strukturiert Gewohnheiten und Bedürfnisse. Wohnungen drücken die gesellschaftlichen Vorstellungen vom Wohnen aus und sorgen zugleich dafür, daß Wohnen sich diesen Vorstellungen immer wieder anpasst. Straßen, Wege, Gleise und Flughäfen ermöglichen Reisen und Transport und legen zugleich fest, wo der Verkehr langgeht und welche Gegenden er versorgt und verschont. [...] Bauen ist also nicht nur ein gesellschaftlicher Tatbestand. Es prägt auch gesellschaftliche Verhältnisse“ (Syben 1999, 11).

Sybens' Ausführungen sind zu unterstreichen, da sie die gesamtgesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung der Bauwirtschaft herausstellen, indem darauf aufmerksam gemacht wird, dass das „Bauen auch in dem Sinne eine gesellschaftliche Tätigkeit ist, als dass es nicht von einzelnen bewerkstelligt werden kann“ (Syben 1999, 11). Vielmehr ist an der Fertigstellung eines Bauprojektes eine Vielzahl unterschiedlicher Bereiche beteiligt. Dementsprechend hoch ist die Beschäftigungsquote im Bausektor; so waren beispielsweise 1998 noch etwa vier bis fünf Millionen Menschen im Baugeschäft tätig, d.h. jeder zehnte Erwerbstätige in der Bundesrepublik Deutschland lebte vom oder für das Bauen (vgl. Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert Stiftung 1998, Nr. 111, 5). Die Bauwirtschaft weist innerhalb des produzierenden Gewerbes die höchste Arbeitsintensität auf und stellt heute noch trotz eines erheblichen Beschäftigtenrückgangs auf insgesamt 2,3 Millionen Beschäftigte - den größten Einzelwirtschaftszweig der Volkswirtschaft dar. Damit ist aktuell etwa jeder 17. Arbeitnehmer am Bau tätig.

Die Darstellung der branchentypischen Eigenschaften ist nicht bloß eine Konzeption bzw. ein Raster, das rein deskriptiven Charakters ist. Auf dieser Basis werden vielmehr Anknüpfungspunkte für den Untersuchungsgegenstand erschlossen. Beispielsweise könnte die stetig sinkende Beschäftigtenzahl in Zusammenhang mit der konjunkturellen Entwicklung der Volkswirtschaft<sup>126</sup> gebracht werden und folglich Gründe und Ursachen

---

<sup>126</sup> Vgl. zu den Konjunkturschwankungen und der Entwicklung im Baugewerbe Schneider u.a. 1982, 172 ff.

aufzeigen, die die Unternehmen zu Umstrukturierungsprojekten veranlassen.<sup>127</sup> Das heißt, die typischen Besonderheiten sollen nicht als Kontrastfolie zur Beschreibung des Bausektors dienen, sondern ein Hintergrundwissen schaffen, mit dem die im anschließenden Kapitel folgende Entwicklung der Branche besser nachvollzogen werden kann. Folgende Merkmale charakterisieren die Baubranche: (1) Standortbindung/Baustellenfertigung, (2) Kundenorientierung, (3) Vielfältigkeit der Leistungen sowie (4) die Abhängigkeit von der öffentlichen Hand.<sup>128</sup>

### 2.1. Standortbindung/Baustellenfertigung

Ein wesentliches Merkmal der Bauwirtschaft besteht in der Baustellenfertigung. Kaum ein anderer wirtschaftlicher Zweig ist in seiner Produktion derart an einen Standort gebunden. „Während nämlich Güter sonst so gut wie immer an einer festen Produktionsstätte entstehen und dann zum Ort des Verkaufs oder der Verwendung transportiert werden, ist es bei Bauwerken umgekehrt“ (Syben 1999, 59). Eine Ausnahme bildet lediglich der Fertigteilbau, doch auch dort entfallen in großem Umfang Montagetätigkeiten auf die Baustelle. Die Entstehung eines Bauwerks ist nicht der stationären Fertigung, sondern der instationären Fertigung zuzuordnen, wobei der Standort zumeist vom Auftraggeber bestimmt wird. Das wiederum beinhaltet Konsequenzen für die Bauunternehmen. Bedingt durch die starke Fluktuation der Standorte sind die Bauunternehmen vor die Herausforderung gestellt, ihre Bauleistungen stets an sich verändernde topographische, technische und wirtschaftliche Gegebenheiten anzupassen (vgl. Meisert 1988, 22). Insbesondere im Rahmen der stetig voranschreitenden Internationalisierung in den neunziger Jahren gewinnt die Frage der Organisation einer Baustelle vor Ort an Bedeutung und bedarf einer besonderen Planung.

Neben den Transportkosten ist der temporäre Ablauf einer Baustellenproduktion abhängig von der Witterung, da die Produktion bei den Betrieben des Bauhauptgewerbes beinahe ausschließlich im Freien stattfindet. Die Witterungsabhängigkeit grenzt die Bauwirtschaft von anderen wirtschaftlichen Zweigen ab. Nur wenige andere Bran-

---

<sup>127</sup> Einige Autoren haben die Besonderheiten der Baubranche ihren Arbeiten zu Grunde gelegt, um anhand dieser die Entwicklung des Rationalisierungsmodells zu untersuchen, vgl. dazu Janssen/Richter u.a. 1983; Angermaier 1981; Goldberg 1991.

<sup>128</sup> Bei den angeführten Merkmalen handelt es sich um Kernpunkte. Sicherlich existieren weitere Besonderheiten, die nicht erfasst sind. Daher erfolgt der Verweis auf die Studie von Goldberg (1991), der in einer großen Untersuchung zur deutschen ‚Bauwirtschaft nach der Strukturkrise‘ die Charakterisierung im Sinne von Besonderheiten in wesentlichen Punkten aufgreift, fortführt und konkretisiert.

chen<sup>129</sup> müssen befürchten bzw. bereits in der Planung des Projektes damit kalkulieren, dass sich durch die Witterung die Störanfälligkeit des Produktionsprozesses erhöhen und es letztlich zu zeitlichen Verzögerungen kommen kann, die wiederum unzählige Konsequenzen nach sich ziehen (Erhöhung von Kalkulationsrisiken). Hinzu kommt, dass die Witterungsabhängigkeit die Attraktivität der Arbeitsplätze beeinträchtigt, was mit ein Grund für den Rückgang an Auszubildenden sein könnte. Beispielsweise wurde die tiefe Krise der Berliner Bauwirtschaft auch auf dem Ausbildungsmarkt sichtbar. Nicht nur die Anzahl der gewerblichen Arbeitsplätze reduzierte sich in den vergangenen zehn Jahren (1995 bis 2005) um beinahe 80 Prozent auf inzwischen unter 10.000 Beschäftigte, ähnlich trist sieht die Lage auch bei den Lehrlingen aus. „Auch in diesem Bereich müssen wir im Zehn-Jahresvergleich einen Rückgang um 80 Prozent verzeichnen“ berichtet der Hauptgeschäftsführer der Fachgemeinschaft Bau Berlin und Brandenburg, Wolf Burkhard Wenkel. Diese Entwicklung sei noch fataler als der Rückgang der gewerblichen Arbeitsplätze, „weil die Baubranche damit ihrer Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft beraubt wird.“

Die ausgeprägte Witterungsabhängigkeit könnte durch die Methode des Fertigteilbaus aufgefangen werden. Fertigteile werden stationär produziert, wodurch ein Teil der Baustellentätigkeiten von der Baustelle weg in eine feste Produktionsstätte verlagert wird. Im Bereich des Fertigteilbaus nähert sich die Art der Produktion stationären Arbeitsabläufen, -prozessen, -strukturen und -qualifikationen. Nachdem das Modell des Fertigteilbaus in den siebziger Jahren als DAS Zukunftsmodell<sup>130</sup> galt, zeigte die Entwicklung jedoch, dass davon wieder Abstand genommen wurde.<sup>131</sup> Die vormals großen Erwartungen, die an den Fertigteilbau gestellt wurden, konnten sich nicht erfüllen. Generelle technische und ökonomische Vorteile gegenüber dem konventionellen Bauprozess blieben aus, da der Fertigteilbau an bestimmte Umstände und Bedingungen geknüpft ist. Es wäre jedoch schlichtweg falsch, nur deshalb von einer Standortbindung des Bauens zu sprechen, weil sich die Erwartungen im Fertigteilbau nicht erfüllten. Die Begründung dafür, weiterhin von einer Standortbindung zu sprechen, liegt darin, dass

---

<sup>129</sup> Dazu zählt z.B. der Bereich der Landwirtschaft; es gibt zwar keine „landwirtschaftlichen Produktionselemente [...], aber schon die saisonale und witterungsabhängige Beschäftigung und die besondere Attraktion beider Bereiche für besondere Arbeitnehmergruppen [...], die zum Zwecke der Erwerbstätigkeit vorübergehend nach Deutschland kommen [...], sorgen für Gemeinsamkeiten“ (Hochstadt 2002, 39/40).

<sup>130</sup> Vgl. ausführlicher in Mickler et al. 1977, Janssen/Richter 1983.

<sup>131</sup> Der Fertigteilbau hat nicht gänzlich an Bedeutung verloren. Auch heute werden bei einem Großteil von Bauten Fertigteile verwendet, die in den Prozess des konventionellen Bauens integriert werden.



auch der Fertigteilbau letztlich an die Baustelle gebunden bleibt. Denn selbst wenn die Produktion einzelner Teile nicht vor Ort stattfindet, wird die Montage nirgendwo anders ausgeführt werden können als auf der Baustelle selbst. Die Standortbindung des Bauens bleibt bis heute bestehen<sup>132</sup>, wenn auch nicht mehr mit so absoluter Gültigkeit, wie es die traditionelle Lehrmeinung in der Vergangenheit besagte (vgl. Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert Stiftung 1998, Nr. 111, 6).

Die Baustellenfertigung beinhaltet ferner Auswirkungen auf die Beschäftigung. Die bereits erwähnte Witterungsabhängigkeit, die Bereitschaft zur Arbeit in einer „mobilen Fabrik“, die sich hieraus ergebende Anforderung zu Flexibilität und Mobilität, die hohe physische und auch psychische Belastung<sup>133</sup> beinhalten Effekte für die Arbeitskräfte, markieren die Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit und definieren gleichzeitig die Qualifikationsanforderungen<sup>134</sup>. Nicht unerwähnt bleiben soll das erhöhte Unfallrisiko auf der Baustelle. Die Unternehmen sind ständig um Risikominimierung bemüht und bauen im gesundheitlichen Bereich ihre Konzepte aus.<sup>135</sup> Doch es sind die genannten Merkmale der Bautätigkeit, die es den Bauunternehmen erschweren, in Aufschwungphasen der Branche qualifizierte Arbeiter zu finden. Die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte gestaltet sich auch deshalb diffizil, da insbesondere in wirtschaftlichen Aufschwungphasen freigesetzte Facharbeiter in attraktivere Branchen abwandern, die der Entlohnung im Baugewerbe nicht nachstehen.<sup>136</sup> „Damit führen die starken konjunkturellen Schwankungen der Bauproduktion meist zu einem beträchtlichen Verlust von Humankapital im Baugewerbe, was die Angebotsflexibilität der Bauunternehmen noch zusätzlich mindert“ (Schneider u.a. 1982, 57).

---

<sup>132</sup> Vgl. dazu in Schneider u.a. 1982, 30ff, Trapp 1974, 33.

<sup>133</sup> Zu den „typischen“ physischen Belastungen zählen die Muskelbeanspruchung, Lärm, Schmutz, klimatische Einflüsse u.v.m. (vgl. Janssen/Richter 1983, 111). Eine gesamte Übersicht über die Beanspruchungs- und Belastungskomponenten ist Abb.48 im Anhang zu entnehmen.

<sup>134</sup> Vgl. zu den unterschiedlichen Qualitätsanforderungen im Baugewerbe in Janssen/Richter 1983, 112ff.

<sup>135</sup> So fördert die MaB-AG seit 2001 die Gesundheit der Organisationsmitglieder durch einen alle zwei Jahre durchgeführten Gesundheits-Check. Die kardiologische, orthopädische und sportmedizinische Anamnese in Verbindung mit einer Ernährungsberatung und einer Einzelberatung zur Stressbewältigung wird von den Mitarbeitern stark genutzt. Der Kreis der dazu berechtigten Personen wird kontinuierlich ausgebaut (GB 2002, 65).

<sup>136</sup> Dieser Aspekt bezieht sich auch auf den Ausbildungsbereich der Baubranche. Wie Hochstadt zeigt, fällt es der Baubranche zunehmend schwerer, „trotz galoppierender sektorieller Arbeitslosigkeit geeignete Personen zu finden, die im Sektor arbeiten wollen. Wenigstens in Bezug auf die Versorgung am Ausbildungsmarkt muss von einer schwindenden Attraktivität der Bauberufe für wachsende Teile der infrage kommenden Jugendlichen, also meist männliche Hauptschüler, ausgegangen werden. Da die Ausbildungsbedingungen sowohl in qualitativer als auch in finanzieller Hinsicht überhaupt nicht schlecht sind, kann davon ausgegangen werden, dass es weniger die unmittelbaren Bedingungen in der Ausbildung sind, die zu diesem Attraktivitätsproblem führen, sondern die Arbeitsbedingungen im Sektor“ (ebd. 2002, 5).

## 2.2. Kundenorientierung

Eine andere Besonderheit besteht in der starken Kundenabhängigkeit. Die Produktion der Ware (der Bauten) erfolgt im allgemeinen nicht für den Absatz an einem anonymen Markt. Das bedeutet nicht, dass eine Produktion für einen anonymen Markt realitätsfern wäre. Beispielsweise könnten Gebäude fertig auf Lager produziert werden. Das geschieht auch, dennoch sprechen zwei erschwerende Argumente dagegen: einerseits der hohe Kapitalbedarf der Bauproduktion (Problem der Vorfinanzierung), andererseits die langfristige Bindung des Kapitals durch ein Gebäude (Problem, langfristig Kredite zu bedienen). Die Produktion ohne Bauherr birgt ein beachtlich höheres wirtschaftliches und praktisches Risiko in sich, denn die Vorstellung und Bedürfnisse des Kunden hinsichtlich des Gebäudes sozusagen „blind“ zu erfüllen, ist doch eher unwahrscheinlich (vgl. Syben 1999, 64).

Im Gegensatz zur marktorientierten Güterproduktion geht die Initiative zur Produkt-erstellung meist nicht von den ausführenden Bauunternehmen aus. Die Entscheidung für das eine oder andere Bauunternehmen nach der Ausschreibung des Bauprojektes liegt beim Kunden. Der Einfluss des Bauherrn auf den Produktionsprozess ist unmittelbarer und umfangreicher als bei der herkömmlichen Massenproduktion. Der Bauherr kann bei Planung, Umsetzung und Betreiben des Bauobjektes mitbestimmen und entscheiden. Aus diesem Grund wird auch eher vom Bauherrn als vom Kunden gesprochen. Syben schlussfolgert, dass das Baugewerbe eben wegen dieser Form der Kundenabhängigkeit eher Eigenschaften des Dienstleistungssektors aufweise als Merkmale einer produzierenden Branche. „Bauen ließe sich daher vielleicht am ehesten als produzierte Dienstleistung bezeichnen“ (Syben 1999, 63). Ähnlich argumentiert auch Robl, indem er die Aussage trifft, dass

„das Bauunternehmen [...] in der Vorhaltung von Arbeitskräften, Baumaschinen und -geräten eine potentielle Produktionskapazität [verkörpert]. Der effektive Einsatz der bereitgestellten Produktionsfaktoren erfolgt dagegen – wie bei einem Dienstleistungsunternehmen – nach Absatz der Leistung am Dienstobjekt. Eine Produktion auf Vorrat scheidet aus, das Angebot ist von der jeweils verfügbaren Kapazität bestimmt“ (ebd. 1982, 757).

Diese Merkmale implizieren Konsequenzen für die Bauunternehmen: Auf der einen Seite versuchen sie, durch die stetige Bereitstellung von Leistung (daher auch die – obsolete – Bezeichnung des Bereitstellungsgewerbes) Risiko zu reduzieren, das heißt, sie werden erst dann tätig, wenn der Kunde (spätere Bauherr) den Auftrag dazu erteilt. Auf der anderen Seite stellt sich ihnen das Problem einer optimalen Ausnutzung und Aus-

lastung ihrer Produktkapazitäten. Es geht für die Bauunternehmen letztlich darum, ein Gleichgewicht zwischen Nachfrage und Auslastung zu erzielen. Denn im Gegensatz zum warenproduzierenden Gewerbe, das dem Absatzrisiko unterliegt, unterliegt das Baugewerbe dem Auftragsrisiko (vgl. Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert Stiftung 1998, Nr. 111, 5). Dieses ist weder vorhersehbar noch steuerbar und beeinflusst gerade deshalb die Auslastung der Produktionskapazitäten. Dadurch erklärt sich in Phasen des Aufschwungs ein starker Preisauftrieb, der wiederum den Kapazitätsaufbau fördert, gleichsam aber in folgenden Abschwungphasen ein Opfer seiner selbst wird, indem nunmehr hohe Überkapazitäten vorhanden sind. Die sich daraus ergebende, stark schwankende Arbeitskräftenachfrage ist eine weitere Herausforderung, derer sich die Bauwirtschaft annehmen muss.<sup>137</sup>

Aus der starken Kundenbindung ergibt sich, dass ein Großteil von Bauobjekten unter jeweils anderen Voraussetzungen und Bedingungen in Form von Einzelfertigung entsteht. Diese Prototyp- oder Unikatfertigung charakterisiert und beeinflusst die Arbeitsabläufe. Kein Produktionsprozess ist mit einem anderen identisch, selbst wenn es sich um gleichartige Gebäude handelt. Standortfragen und Witterung werden stets unterschiedliche Anforderungen an die Erstellung von Bauprojekten stellen. Die Einzelfertigung und die geringe Eigenkapitalausstattung kleiner Bauunternehmungen (Schütt 1996) in Verbindung mit den verschärften Wettbewerbsbedingungen der schnelllebigen Märkte bedingen ein höheres Insolvenzrisiko im Vergleich zu anderen wirtschaftlichen Zweigen. Dass davon jedoch nicht nur Kleinbetriebe betroffen sind, belegt das Insolvenzverfahren der Philip-Holzmann AG.

Schneider u.a. weisen im Kontext der Einzelfertigung darauf hin, dass durch die variierende Aufgabenstellung die Möglichkeiten der Arbeitskräfte beschränkt bleiben, auf bestimmte Produktionsabläufe ausgerichtete, vertiefende Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben (vgl. ebd. 1982, 56). Angeführte Implikationen sind problematisch: Insbesondere große Bauunternehmen, die zumeist über eine breite „Angebotspalette“ verfügen, haben die Möglichkeit, innerhalb ihrer Unternehmung unterschiedliche Bereiche zu gründen, die sich jeweils auf spezielle Tätigkeitsfelder bzw. Produktionsabläufe konzentrieren. Je nachdem, welchem Unternehmensbereich eine Arbeitskraft angehört, hat diese gerade dort die Möglichkeit, spezifisches Know-how zu erwerben und weiterzuentwickeln. Schneider u.a. lassen den Einbezug von Wissenstransfer bzw.

---

<sup>137</sup> Vgl. dazu auch Schneider u.a. 1982, 54/55.

Wissensaustausch zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen allerdings vermissen. Dazu ein Beispiel: Gesetzt den Fall, der Unternehmensbereich MaB-Airport hat den Auftrag für ein Flughafenprojekt erhalten, dann wird bei einem nächsten Flughafenprojekt, auch wenn die Rahmenbedingungen möglicherweise nicht identisch mit dem vorhergehenden Projekt sind, dennoch von den Erfahrungen und dem Wissen profitiert werden können. Letztlich wird das Fachwissen der an Flughafenprojekten beteiligten Arbeitskräfte sich nach dem x-ten Projekt mit ziemlicher Sicherheit vertieft haben, und das Rad muss nicht bei jedem Projekt neu erfunden werden. Mit den Aussagen wird die Einzelfertigung von Gebäuden nicht grundsätzlich infrage gestellt, wohl aber soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass verschiedenartige Fertigungsprozesse nicht gänzlich isoliert voneinander erfolgen. Wissenstransfer ist in einigen Bereichen durchaus vorhanden und anwendbar.

### 2.3. Vielfältigkeit

Bedingt durch unterschiedliche Kundenwünsche, dementsprechend in Auftrag gegebene Projekte und Rahmenbedingungen ist die Bauwirtschaft kein homogener Wirtschaftszweig. Sie umfasst sehr unterschiedliche Sparten mit unterschiedlichen Interessenorientierungen und Schwerpunkten. Hermesch hält fest, dass „sie [die Bauwirtschaft] sehr unterschiedliche Leistungen für sehr unterschiedliche Kundengruppen produziert“ (Hermesch 2002, 127). Die Produktpalette reicht von der Erstellung von Infrastrukturprojekten (z.B. Tunnels, Straßen, Brücken) über den Wohnungsbau, Industrie- und Gewerbebau bis hin zur Produktion von Stadien, religiösen Bauwerken u.v.m. Entsprechend ihrer Leistungserstellung ergibt sich die Aufteilung der Bauwirtschaft in verschiedene Subbereiche; diese werden im allgemeinen als Bausparten bezeichnet. Hinsichtlich der Abgrenzung der einzelnen Sparten sind Vorschläge zu finden, die von sehr detaillierten Einteilungen bis zu grob vereinfachten Unterscheidungen reichen. Eine bis ins Detail führende Untergliederung wird nicht vorgenommen, da diese für den Untersuchungsgegenstand irrelevant ist. Daher genügt eine stärker aggregierte Darstellung in drei Sparten: öffentlicher Bau, Wohnungsbau und Wirtschaftsbau. Durch die Differenzierungsgrade ist die Durchführung vergleichender Analysen nur schwer möglich. Um diesem Problem entgegenzuwirken und zumindest Vergleichsdaten im

europäischen Markt erzielen zu können, wurde von EURO CONSTRUCT<sup>138</sup> eine dazu bestimmte Einteilung in die Sparten Wohnungsbau (Neubau), Wirtschaftshochbau (Neubau), öffentlicher Hochbau, privater und öffentlicher Tiefbau sowie Renovierung und Modernisierung (Hochbau) vorgeschlagen (vgl. Rußig 1982, 23).

#### 2.4. Abhängigkeit von der öffentlichen Hand

Die öffentliche Hand beeinflusst die Entwicklung der Bauwirtschaft in zweifacher Hinsicht: Einerseits ist der Staat ein bedeutender Nachfrager von Bauprodukten, andererseits nimmt er über das Baurecht, behördliche Verordnungen, Gerichtsbeschlüsse und indirekt auch über die Wohnungspolitik und andere politische Bereiche Einfluss auf das Geschehen in der Baubranche. Das gesamte Baugeschehen spielt sich im Rahmen einer hohen Anzahl politischer Zielvorgaben ab. Dazu zählen z.B. die Wohnungsbaupolitik, die Städtebaupolitik, die Raumordnungspolitik, die Umwelt- sowie die Regionalpolitik. Diese Zielvorgaben sind zugleich Rahmenbedingungen für denkbare Handlungsoptionen der Bauunternehmen. Der Einfluss der öffentlichen Hand ist nicht zu unterschätzen.<sup>139</sup> Denn insbesondere ihre Zielvorgaben und Definitionen sind es, denen sich die Bauwirtschaft beugen muss und deren Anforderungen sie erfüllen sollte. Dies betrifft nicht nur Bauprojekte, die von öffentlicher Seite nachgefragt werden, sondern umfasst sämtliche Bauvorhaben aller Bauherren, denn auch diese müssen sich nach den gesetzlichen Vorschriften richten.

Der Staat übt jedoch nicht nur über gesetzgebende und politische Faktoren Einfluss aus, sondern auch durch seinen bedeutenden Anteil auf der Nachfragerseite von Bauleistungen. Syben resümiert, dass sich die hohe Abhängigkeit vom Staat vor allem aus der Natur bauwirtschaftlicher Produkte selbst ergebe. Einen Großteil bauwirtschaftlicher Produkte bilden Infrastrukturprojekte, wobei deren Produktion bzw. Bereitstellung – bis vor kurzer Zeit wenigstens noch – in der Bundesrepublik Deutschland eine staatliche Aufgabe darstellte. Auch wenn sich das der öffentlichen Hand zugerechnete Bauvolumen durch die Privatisierung von Bahn und Post minimiert hat, so kann nicht

---

<sup>138</sup> EURO CONSTRUCT wurde 1975 als Arbeitsgemeinschaft für Aufbauanalyse und -prognosen gegründet. Zurzeit hat EURO CONSTRUCT Mitgliedsinstitute in 19 europäischen Ländern. Dazu zählen in West-Europa: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Spanien, Schweden und die Schweiz. EURO CONSTRUCT ist ein Hauptnetz für Aufbau, Finanzierung und Wirtschaftsvorschau in Europa. Um den nationalen und internationalen Austausch zu fördern, unterstützt die Organisation ihre Mitgliedsinstitutionen mit Informationen, Analysen und Prognosen im Bereich der Bauwirtschaft.

<sup>139</sup> Vgl. ausführlicher in Mainka (1994).

gleich davon gesprochen werden, dass die Bauwirtschaft nicht länger von der Investitionspolitik des Staates beeinflusst würde.

Seit Beginn der 90er Jahre zeichnet sich eine Tendenz ab, die verstärkt die Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privaten Akteuren fördert. In Form so genannter PPP-Projekte (Public Private Partnership)<sup>140</sup> kooperieren öffentliche und private Partner, um sowohl gemeinsame projektbezogene als auch unterschiedliche, ihren jeweiligen Funktionen entsprechende Ziele und Interessen zu verfolgen.<sup>141</sup> Das Ziel so genannter Partnering- und Sharingstrategien besteht darin, dass beide Partner vom Kooperationsprojekt profitieren, um z.B. bei Kompetenzpartnerschaften eine stärkere Marktdurchdringung zu erreichen (vgl. GB 2002, 173). Das Kooperationskonzept findet im Inland und im Ausland Anwendung. Dazu ein Beispiel: Die Realisierung dringend benötigter Infrastrukturprojekte (eine Prognose lautet, dass der Personennahverkehr in Deutschland auf Bundesstraßen und Autobahnen bis zum Jahr 2010 um 20 Prozent zunehmen werde, der Güterverkehr wegen der EU-Osterweiterung sogar um 50 Prozent (vgl. GB 2002, 55))<sup>142</sup> scheiterte in naher Vergangenheit zunehmend an leeren Staatskassen. Die Alternative besteht in einer privatwirtschaftlichen Finanzierung. Neben Infrastrukturprojekten sollen private, kapitalkräftige Akteure öffentliche Gebäude wie beispielsweise Schulen, Sportstätten, Justizvollzugsanstalten o.ä. auf eigene Kosten und eigenes Risiko übernehmen, betreiben und nach 30 Jahren an die öffentliche Hand zurückgeben. Das heißt, bei PPP-Projekten wird der Bau eines Projektes nicht isoliert betrachtet, sondern der gesamte Lebenszyklus berücksichtigt.

Eine Unternehmensberaterstudie errechnete, dass sich dadurch durchschnittlich 17% Kosteneinsparungen für die öffentliche Hand erzielen lassen. Hinzu kommen verkürzte Planungs- und Bauzeiten. Wie folgende Belege zeigen, wird das Thema PPP derzeit stark diskutiert: Anhand der Ergebnisse des Gutachtens<sup>143</sup> „PPP im öffentlichen Hochbau“, das die Auftraggeber (Bund, Länder, Gemeinden, Bau- und Kreditwirtschaft)

---

<sup>140</sup> Neben dem Begriff der PPP-Projekte findet ebenfalls die Abkürzung BOT Verwendung. BOT steht für „Build-Operate-Transfer“ und bezeichnet die ganzheitliche privatwirtschaftliche Lösung einer öffentlichen Immobilien- oder Infrastrukturaufgabe (vgl. Geschäftsbericht Bilfinger+Berger 2002, 102).

<sup>141</sup> Die MaB-AG beteiligte sich im Jahre 2003 weltweit an 17 Public-Private-Partnership-Projekten. Die Schwerpunkte liegen bei Mautstraßen, Tunneln und Brücken. Das Investitionsvolumen beläuft sich auf insgesamt 4,7 Mrd. Euro, wobei der Anteil an PPP-Projekten innerhalb der Bundesrepublik gering ausfällt, da die öffentliche Hand in diesem Bereich noch Zurückhaltung übt (vgl. ifo).

<sup>142</sup> Der Infrastrukturinvestitionsbedarf der öffentlichen Hand wird bis 2010 auf jährlich über 60 Mrd. Euro ansteigen, davon entfällt knapp die Hälfte auf den Verkehrssektor. Bei Schulen liegt der bundesweit notwendige Sanierungsbedarf bei etwa 30 Mrd. Euro (GB 2002, 55/56).

<sup>143</sup> Das Gutachten wurde u.a. im Auftrag des Bundes erstellt (vgl. Deutsche Bauindustrie aktuell 2003 11/12, 3).

gemeinsam vorgestellt haben, prognostizieren die Gutachter von PricewaterhouseCoopers (PwC) und Freshfields Bruckhaus Deringer Effizienzgewinne von bis zu 20% bei PPP-Projekten. Herbert Bodner, Vorsitzender des Arbeitskreises Private Finanzierung des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie erklärte, dass es nunmehr Pilotprojekte zu identifizieren gelte und gleichzeitig ein Aktionsplan zur Beseitigung rechtlicher PPP-Hemmnisse verabschiedet werden müsse. Bis Ende 2003 soll die Aufbauphase für das PPP-Kompetenzzentrum abgeschlossen, bis zum Frühjahr 2004 die Arbeitsfähigkeit des Zentrums hergestellt sein. Arbeitsschwerpunkte liegen in der Standardisierung von Ausschreibungsverfahren, der Erarbeitung von Musterverträgen, der Entwicklung eines Methoden-Tools sowie im Informationstransfer. Die Bundesregierung begleitet den Ausbau von PPP-Projekten durch einen Lenkungsausschuss, an dem auch Vertreter der Länder und Kommunen sowie der Bau- und Kreditwirtschaft und der Bundesarchitektenkammer beteiligt sind (vgl. Bundesministerium für Verkehrs-, Bau- und Wohnungswesen, Nr. 12/04). Der Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehrs-, Bau- und Wohnungswesen erklärte: „Wir wollen Public Private Partnership als Beschaffungsvariante der öffentlichen Hand etablieren. Die Bundesregierung wird deshalb durch langfristig angelegte Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft dafür sorgen, dass öffentliche Hochbauvorhaben sowohl des Bundes als auch der Länder und Kommunen effizienter als bisher realisiert werden“ (Bundesministerium für Verkehrs-, Bau- und Wohnungswesen, Nr. 31/04).

Die Erläuterungen zu den PPP-Projekten erfolgten ausführlich, da sie verschiedene Besonderheiten der Bauwirtschaft unterstreichen. Einerseits zeigt sich, dass die vormals vertretene Auffassung von einer einseitigen Abhängigkeit der deutschen Bauwirtschaft von der öffentlichen Hand neu überdacht werden sollte. Die Konzeption von PPP-Projekten legt nahe, dass zukünftig wohl eher von einer sich gegenseitig bedingenden Partnerschaft die Rede sein könnte. Der Einfluss der öffentlichen Hand soll jedoch auch nicht gänzlich relativiert werden, da PPP-Projekte keinesfalls die konventionelle Beschaffung lückenlos ersetzen, und das schon deshalb nicht, da sich nicht alle Baumaßnahmen als PPP-Projekte eignen (vgl. Bundesministerium für Verkehrs-, Bau- und Wohnungswesen, Nr. 12/04). Hinzu kommt, dass sich sowohl die Unternehmen als auch die öffentliche Hand zurzeit mit der Realisierung derartiger Projekte noch schwer tun. In der „Bauindustrie aktuell“ ist zu lesen: „Für den Mittelstand bleibt als Ergebnis festzuhalten, dass die heutigen PPP-Ansätze für Verkehrsinfrastruktur noch keine

wirkliche „Marktreife“ erlangt haben, weitgehend noch Pilotcharakter besitzen und dieses trotz stetigen Bemühens und Proklamierens der Vorteile privatwirtschaftlicher Lösungen vor dem Hintergrund leerer Haushaltskassen“ (Deutsche Bauindustrie aktuell Ausgabe 3+4/2004).

Insgesamt verdeutlicht die Diskussion, dass sich die deutsche Bauwirtschaft im Wandel befindet und sich vor die Aufgabe gestellt sieht, neue Marktsegmente zu erschließen. Mit der Entwicklung bzw. den Veränderungen der Bauwirtschaft bis hin zu ihrem aktuellen Stand beschäftigt sich nachfolgendes Kapitel.

### **3. Entwicklung der Baubranche: vom Bereitstellungsgewerbe zum Dienstleister**

Die deutsche Bauwirtschaft befindet sich aktuell in einer wirtschaftlich prekären Situation. Die Hoffnungen auf eine Stabilisierung haben sich auch im Frühjahr 2004 nicht erfüllt. Die mit Beginn der neunziger Jahre einsetzende Krise ist noch nicht überwunden. Die zurzeit weiterhin andauernde Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft blockiert eine konjunkturelle Belebung und damit die Überwindung der Talfahrt. Die steigende Anzahl an Insolvenzen, der hohe Beschäftigungsabbau und die zwingende Erschließung neuer Marktsegmente sind Faktoren, die derzeit die Bauwirtschaft prägen und ihr einen vermeintlich schlechten Ruf vorausseilen lassen. Das Gesicht der Baubranche hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Einige Tendenzen, die mögliche Gründe für eine derartige Entwicklung beinhalten, sind bereits in den Ausführungen zu den Besonderheiten der Bauwirtschaft angeklungen. Man denke nur an die Abhängigkeit der Bauindustrie von der konjunkturellen Entwicklung der Gesamtwirtschaft. Um nicht bei allgemeinen Aussagen stehen zu bleiben, erfolgt die Darstellung eines „greifbaren“ Überblicks, der in groben Zügen die Entwicklung der Baubranche skizziert. Statistische Kennzahlen erlauben, die unterschiedlichen Paradigmen nachvollziehbar zu gestalten. Zur Übersichtlichkeit wird sich der Entwicklung der Branche aus verschiedenen Perspektiven genähert: 3.1) historische Entwicklung 3.2) wirtschaftliche Entwicklung, 3.3) personale Entwicklung und 3.4.) organisatorische Entwicklung.

#### **3.1. Historische Entwicklung**

In Anlehnung an das von Syben eingeführte Phasenmodell (z.B. 1987, 674ff.; 1991 und 1997, auch Stroink 1997, 61f.) differenziert die Betrachtung der historischen Entwicklung drei zeitliche Perioden: Während der Phase des Wiederaufbaus nach dem Zweiten



Weltkrieg und während der ersten Zeit der Bundesrepublik (1945/1950 bis 1966) kennzeichnete sich die Bauwirtschaft in ihrer *ersten Phase* durch eine „scheinbar struktur- und schrankenlose Expansion“ (Syben 1999, 26). Die zum Teil schwankende Zunahme von Produktion und Beschäftigung war größtenteils auf die Beseitigung von Kriegsschäden in mannigfachen Bereichen zurückzuführen. Da ist einerseits der Wohnungsbau zu nennen, andererseits sind die Infrastrukturprojekte bis hin zu Instandsetzungen von zerstörten Produktionsanlagen im gewerblichen Bereich und vieles mehr gemeint. Die hohe Nachfrage nach Bauleistungen prägte bis etwa Mitte der sechziger Jahre, verstärkt durch die Phase des Wiederaufbaus der Bundesrepublik zu einem „modernen Industriestaat“ (Syben 1999, 26), die Entwicklung der Branche. Hochstadt spricht hierbei auch von einer ersten Phase, die den Aufbau der Mechanisierung anhand ihr typischen Rationalisierungsmuster forcierte, indem ein rascher Aufbau des Gerätebestandes zur Mechanisierung der Transporte auf der Baustelle erfolgte.<sup>144</sup> Unterbrochen wurde diese erste Boomphase durch die Rezession von 1967, die Umstrukturierungen und systematische Rationalisierungskonzepte nach sich zog. Die Dauer der Krise war allerdings kurzweilig. Bereits im darauffolgenden Jahr wurde der Konjunkturverlauf durch die Modernisierungsphase der Bundesrepublik (1968-1972) wiederbelebt, obwohl derart bedeutende prozentuale Ausschläge wie zur Zeit des Wiederaufbaus nicht erneut erreicht werden konnten. Doch auch wenn eine erste Tendenz der Sättigung auszumachen war, verlagerte sich das Gewicht auf Leistungen im Bereich der Modernisierung und der Qualitätsverbesserung. Die „Suche nach „neuen Märkten“, d.h. nach Möglichkeiten, zusätzlich Bedürfnisse durch den Verkauf von Gütern oder Diensten über den Markt zu befriedigen, [war notwendig]“ (Syben 1999, 29). Ebenso fielen politische Entscheidungen ins Gewicht, die den Ausbau der „sozialen Infrastruktur“ förderten. Zu derartigen Projekten zählte beispielsweise die Errichtung von Verwaltungsgebäuden, Krankenhäusern, Universitäten, Sportstätten usw. Diese Phase der Modernisierung wurde von einer weiteren Krise abgelöst und führte die Bauwirtschaft in ihr erstes Krisenjahrzehnt, das erst im Zuge der Wiedervereinigung – vorübergehend – ein Ende fand.<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. ausführlicher in Hochstadt 2002, 73f.

<sup>145</sup> Die sich verändernde Branchenstruktur drückt sich auch in den Kennzahlen der Beschäftigung aus. Abb.49 im Anhang erfasst die jährlichen Veränderungen quantitativ und bietet einen exakten Überblick.

Die deutsche Wiedervereinigung im Jahre 1989 brachte der Bauwirtschaft eine Boomphase - insbesondere was den Osten Deutschlands betraf. „Dieser Boom hat ab 1990 zu einem sprunghaften Anstieg der Bauinvestitionen und zu Wachstumsraten geführt, die denen des ersten Modernisierungsbooms Anfang der 70er Jahre glichen“ (Syben 1999, 31). Der Aufbau Ost hat mithin zu einem bedeutenden Wachstum der Bauwirtschaft geführt, „von dem in den neuen Bundesländern erhebliche Beschäftigungsimpulse [ausgingen]“ (Schütt 1996, 11).

Darüber vergessen wurde vielfach die kritische Situation, in der sich die Bauwirtschaft vor der Wiedervereinigung befand. Eine Sättigung des (westdeutschen) Marktes war abzusehen; diese wurde jedoch durch den Bauboom der Wiedervereinigung verdeckt. Im Westen Deutschlands war der Bedarf an Bauleistungen bereits vor der Wende auf keinem hohen Niveau mehr; auch wenn es „natürlich laufend Ersatzbedarf, Erweiterungsmöglichkeiten und die Notwendigkeit des Renovierens, Sanierens und Modernisierens gibt, bleiben die Möglichkeiten, das Bauvolumen stetig zu steigern, begrenzt“ (ebd. 1999, 29). Aus heutiger Sicht – im Jahre 2005 – ist die Stunde der Wiedervereinigung für die Baubranche doppeldeutig. Einerseits war sie durch den Bauboom ein positiver und effizienzbringender Faktor, andererseits eine Gefahr, die die eigentlichen Schwierigkeiten schönfärbte. Sie waren nicht gelöst, sondern wurden – wie die weitere Entwicklung belegt – nur zeitlich aufgeschoben. Das Ende des Vereinigungsbooms und damit das vorüberziehende „Hoch“ waren begrenzt, und die Branche fand sich in einer ähnlichen Situation wieder, wie sie diese schon aus Zeiten vor der Wende kannte. Die Sättigung des Marktes zwang die Unternehmungen zur Umorientierung, Neuausrichtung und zur Suche nach neuen Perspektiven. Dazu ausführlicher unter Punkt 3.4.

### 3.2. Wirtschaftliche Entwicklung

Trotz der negativen Entwicklung in den vergangenen Jahren ist die Branche nach wie vor einer der zentralen und konstitutiven Bestandteile der deutschen Wirtschaft. Ihre gesamtgesellschaftliche Relevanz ist unumstritten. Um die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Bauwirtschaft quantitativ erfassen zu können, finden unterschiedliche Messgrößen Anwendung. Dazu gehören z.B. die Werte der „Bauinves-

titionen<sup>146</sup>, der „Beitrag zur Bruttowertschöpfungskette“ oder das „Bauvolumen“<sup>147</sup>. Um die Bedeutung und wirtschaftliche Entwicklung der Branche zu erfassen, werden angeführte Messgrößen statistisch präzisiert.

ABB. 9: BAUINVESTITIONEN IN DER BRD IM JAHRE 2003<sup>148</sup>

Merkmal	Deutschland		D-West		D-Ost	
	2003 Mrd. EUR	real in % geg. 02	2003 Mrd. EUR	real in % geg. 02	2003 Mrd. EUR	real in % geg. 02
<b>Bauinvestitionen</b>	208,3	-3,2	170,7	-2,6	37,6	-6,0
davon Wohnungsbau	121,2	-2,7	105,0	-2,2	16,2	-5,6
Unternehmen	61,8	-1,0	} 65,7	} -3,2	} 21,4	} -6,3
Staat	25,4	-10,4				

Quelle: Wichtige Baudaten 2004, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie 10/2004.

Die Bedeutung der Branche lässt sich auch anhand des Bauvolumens erschließen. In Deutschland erreichte dieses<sup>149</sup> im Jahr 2003 eine Höhe von 244,4 Mrd. Euro. Davon wurden 82,16% in Westdeutschland und 17,88% in Ostdeutschland erbracht. Im Vergleich zum Vorjahr reduzierte sich das Bauvolumen insgesamt um 2,9 Prozent.

ABB. 10: BAUVOLUMEN IN DER BRD IM JAHRE 2003

Merkmal	Deutschland		D-West		D-Ost	
	2003 Mrd. EUR	real in % geg. 02	2003 Mrd. EUR	real in % geg. 02	2003 Mrd. EUR	real in % geg. 02
<b>Bauvolumen</b>	244,4	-2,9	200,8	-2,9	43,7	-2,9
davon Bauhauptgewerbe	76,6	-4,3	59,1	-5,0	17,5	-1,6
Ausbaugewerbe	97,1	-2,5	81,7	-1,9	15,5	-5,5
übrige Bereiche	70,7	-2,0	60,0	-2,2	10,7	-1,1

Quelle: Wichtige Baudaten 2004, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie 10/2004.

<sup>146</sup> Die BAUINVESTITIONEN sind derjenige Teil des Bruttoinlandsproduktes, welches zuletzt (im vergangenen Jahr) für das Bauen Verwendung gefunden hat (vgl. Syben 1999, 20). Die Berechnung der Bauinvestitionen basiert auf den Angaben der Unternehmen und Betriebe, die Bauleistungen sowie sonstige den Bauinvestitionen zurechnende Leistungen erbringen. Vgl. dazu in Grömling 2001, 6ff.

<sup>147</sup> Das BAUVOLUMEN wird in regelmäßigen Abständen vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin berechnet. Der Wert bildet die Bauleistung umfassend ab, indem detaillierte Einzelinformationen in zwei Richtungen aufgeschlüsselt werden. Einerseits gliedert die Verwendungsrechnung das Bauvolumen nach Bausparten (dazu zählen der Wohnungsbau, gewerblicher Bau, darunter Hoch- und Tiefbau), andererseits beinhaltet die Entstehungsrechnung eine Aufgliederung des Bauvolumens nach Produzentengruppen (vorbereitende Baustellenarbeiten plus Hoch- und Tiefbau, Bauinstallation plus Sonstiges Baugewerbe, Architekten- und Ingenieurdienstleistungen und Gebühren etc. (vgl. Syben 1999, 23ff).

<sup>148</sup> Eine Übersicht über die Bauinvestitionen in der EU im Jahre 2002 sowie einen Überblick über die Entwicklung der Bauinvestitionen in der BRD von 1995-2003 geben Abb. 50 und Abb. 51 im Anhang.

<sup>149</sup> Nach Lage der Baustelle.

Wie der Abbildung zu entnehmen, war das Bauhauptgewerbe mit einem Rückgang von 4,3% im Vergleich zum Vorjahr am stärksten von der krisenhaften Situation der Branche betroffen. Ein Ende ist in naher Zukunft nicht zu erwarten; so rechnet das IFO-Institut auf längere Sicht mit einer vergleichsweise schwachen Nachfrage. Laut Schätzungen des Institutes erhöht sich das Bauvolumen bis zum Jahr 2007 um durchschnittlich 0,2% pro Jahr, womit das erwartete Wachstum der Branche mit Abstand hinter dem geschätzten Wachstum des Bruttoinlandsproduktes von durchschnittlich knapp 2% pro Jahr im gleichen Zeitraum liegt (vgl. Rußig/Spillner 1998, 13).

Neben den rückläufigen Zahlen im Bereich Bauinvestitionen und Bauvolumen ist der deutliche Nachfragerückgang (im Inland) als Indikator für die schwierige Lage des Bau-sektors anzusehen. Während die Höhe des Auftragseingangs im Inland im Jahre 2002 noch 52,2 Mrd. Euro betrug, verringerte sich der Wert im Jahr 2003 auf 46,6 Mrd. Euro (= - 10,72%); dies belegt unwiderruflich die inländischen Probleme der Branche. Demgegenüber steigt die Höhe der Auftragseingänge aus dem Ausland seit 1992 beinahe kontinuierlich an.<sup>150</sup> Mit den angeführten Indikatoren ist das Ausmaß der Krise noch nicht hinreichend erschöpft. Hinzu kommen die steigende Anzahl an Insolvenzen und der massive Stellenabbau. Während sich die Anzahl an Insolvenzen in Deutschland im Jahre 1995 auf 5.539 belief, erhöhte sich diese bis zum Jahr 2004 um 55,17 % auf 8595 Insolvenzen.<sup>151</sup> Der Anteil des Bauhauptgewerbes an der Gesamtzahl der Unternehmensinsolvenzen beläuft sich im Jahre 2004 auf 10,7 % und zeigt einmal mehr die Bedeutung der Branche (vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Kraus, 03/2005). Dem angesprochenen Aspekt des Stellenabbaus widmet sich der nächste Abschnitt.

### 3.3. Personale Entwicklung

Die Entwicklung der Erwerbstätigkeit im Baugewerbe ist nicht nur durch den Zusammenbruch zahlreicher Unternehmen geprägt. Auch Restrukturierungsmaßnahmen tragen wesentlich zum Rückgang der Beschäftigtenzahlen bei. Durch Reorganisationsprozesse, die den Strukturwandel begleiten, wird Personal freigesetzt oder zumindest vor neue Aufgaben gestellt. Die Bauunternehmungen reagieren damit auf die sich verschlechternde inländische Situation der Branche, die sie nötigt, sich als neue „Komplexitätsmanagement-Firmen“ (Bock 1996, 33), als Dienstleister aufzustellen. Das heißt,

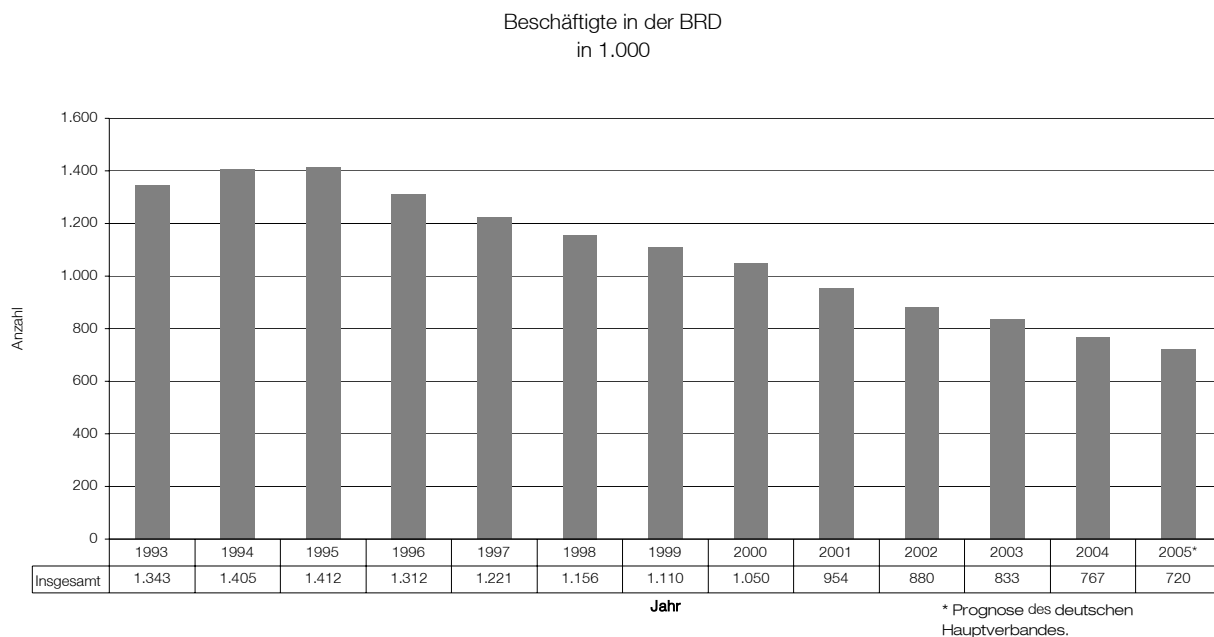
---

<sup>150</sup> Dazu unter Punkt 3.4. ausführlicher.

<sup>151</sup> Den Höchstpunkt erreichte die Anzahl an Insolvenzmeldungen im Jahr 2002 mit 9.160 Insolvenzen.

die schwache konjunkturelle Entwicklung sowie die daraus resultierenden Umstrukturierungen führen zu massivem Beschäftigtenabbau. Statistische Kennwerte erfassen diese Veränderung quantitativ und geben einen Überblick über die Entwicklung:

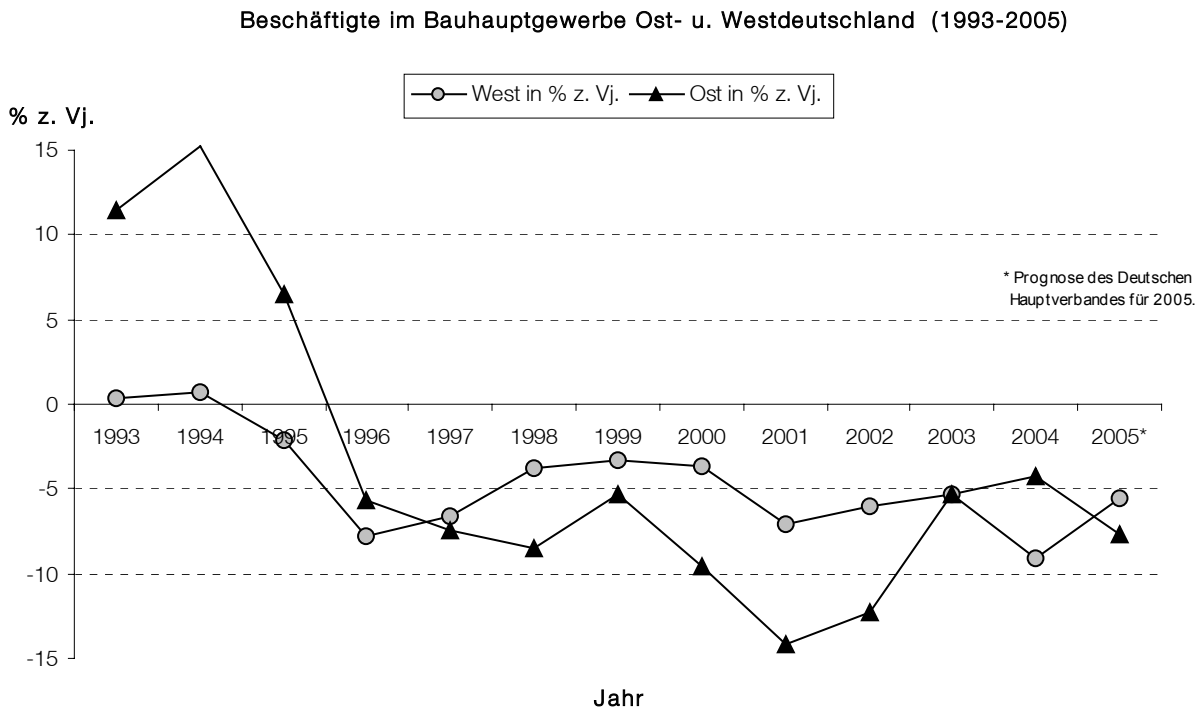
ABB. 11: BESCHÄFTIGTE IM BAUHAUPTGEWERBE 1993-2005



Quelle: In Anlehnung an das Statistische Bundesamt, 2004.

So weit zur Entwicklung der absoluten Zahlen für die Bundesrepublik Deutschland. Deutlich zu erkennen ist der kontinuierliche Stellenabbau im Bereich des Bauhauptgewerbes. Interessant ist auch die Aufschlüsselung in die Bereiche Ost- und West-Deutschland. Diese zeigen, dass grundsätzlich weniger Beschäftigte in der Baubranche im Osten Deutschlands tätig sind. Der weitaus größte Teil ist in West-Deutschland beschäftigt.

ABB. 12: BESCHÄFTIGTE IM BAUHAUPTGEWERBE IN OST- UND WESTDEUTSCHLAND



Quelle: In Anlehnung an das Statistische Bundesamt, 2004.

Lag die Beschäftigtenanzahl im Jahr 1993 bei weit über einer Million Erwerbstätigen (vgl. Abb. 11), so verringerte sich diese im Zeitraum von neun Jahren (bis zum Jahr 2002) um insgesamt 34,47%. In West-Deutschland reduzierte sich die Anzahl der Beschäftigten von 982.000 (im Jahr 1993) auf 561.000 (im Jahr 2004). Das ergibt einen prozentualen Unterschied von minus 42,87%. In Ostdeutschland waren 1993 noch 361.000 Beschäftigte im Bauhauptgewerbe tätig, im Jahr 2004 sind es nur noch 206.000 Beschäftigte. Das bedeutet einen prozentualen Unterschied von minus 42,93% (vgl. Hauptverband der deutschen Bauindustrie, 2005). Im Vergleich von 1993 zu 2004 sind zwischen Ost- und Westdeutschland prozentual betrachtet kaum Unterschiede im Rückgang der Beschäftigtenanzahl zu verzeichnen.<sup>152</sup> Wie aus den Quellen des Statistischen Bundesamtes zu ersehen, sind dabei jedoch verschiedene Beschäftigtengruppen in unterschiedlichem Ausmaß betroffen.

<sup>152</sup> Einen detaillierten Überblick über die absolute Reduktion der Beschäftigten in Ost- und Westdeutschland zeigt Abb. 52 im Anhang.

ABB. 13: STELLENABBAU NACH BERUFSKLASSEN (VERGLEICH 1995-2004)

	Anzahl von Stellen (absolut) - im Bauhauptgewerbe -		
	1995	2004	in % geg. 95
Tätige Inhaber u. Mitarbeiter	52.776	55.446	(+) 5,06
gewerbliche Auszubildende	85.629	36.911	(-) 56,89
Angestellte	226.952	153.503	(-) 32,36
Fachwerker u. Werker	263.351	120.517	(-) 54,23
Facharbeiter	783.063	400.795	(-) 48,82

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2005.

Wie ersichtlich, ist die Gruppe „Tätige Inhaber u. Mitarbeiter“ im direkten Vergleich von 1995 zu 2004 weniger vom Stellenabbau betroffen, als alle übrigen Gruppen.<sup>153</sup> Diese mussten deutliche Einbußen hinnehmen. Mögliche Gründe dafür liegen in der angestiegenen Anzahl selbständiger Kleinunternehmen. Die Anzahl der Betriebsgründungen erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr im Jahr 2004 um 25,92% von 19.486 auf 24.538 Betriebsgründungen.<sup>154</sup> Verändert wurden die Möglichkeiten zur Gründung eigener Betriebe durch die Reduzierung der Auflagen zur Selbständigkeit und durch die staatliche Förderung im Rahmen der Ich-AG<sup>155</sup>. Während im Jahr 1995 beispielsweise der Meistertitel in einigen Handwerksberufen noch als notwendige Voraussetzung zur Gründung eigener Betriebe galt, wurde das Erfüllen dieser Anforderung 2003 überarbeitet. Ausgelöst wurde die Diskussion u.a. durch den BUH (Berufsverband unabhängiger Handwerkerinnen u. Handwerker), der den Meisterzwang für verfassungswidrig erachtete. Laut HwO (gültig seit 01.01.2004) ist der Meistertitel aktuell noch für 41 Berufe Voraussetzung für die Selbständigkeit im Handwerk.<sup>156</sup>

<sup>153</sup> Auch wenn sich insgesamt die Stellenanzahl in dieser Berufsgruppe von 1998 (59.148 Stellen) bis ins Jahr 2003 reduziert hat. Erst im Jahr 2004 ist wieder ein leichter Anstieg zu verzeichnen.

<sup>154</sup> Der Anteil der Neugründungen im deutschen Baugewerbe (inkl. Ich-AGs) an den gesamten Neugründungen, gemessen an allen Wirtschaftszweigen, beträgt im Jahr 2004 10% (vgl. Statistisches Bundesamt, 2005).

<sup>155</sup> Staatliche Förderung zur Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit heraus.

<sup>156</sup> Vgl. dazu Anlage A der HwO, Anlage B Abschnitt 1 HwO, die Ausnahmegewilligung nach § 8 HwO und § 9 HwO, wenn bereits Erfahrungen in einem anderen EU-Staat erworben wurden. Vgl. dazu ausführlicher in: Klein (2004), Mirbach (2004), Wörle (2000).

Die Bewilligungen von Existenzgründungszuschüssen<sup>157</sup> für Ich-AGs beliefen sich im Baugewerbe im Jahr 2003 auf 3.652 Bewilligungen und erhöhten sich im darauf folgenden Jahr beinahe um das Dreifache (plus 284,3%) auf 14.035 Bewilligungen.

Der Vergleich der Beschäftigtenstruktur zeigt parallel dazu, dass insbesondere in Kleinunternehmen (1-19 Mitarbeiter) der prozentuale Anteil „tätiger Inhaber“ höher ist als in größeren Betrieben. In Kleinunternehmen bis zu 20 Beschäftigten beträgt ihr Anteil 15% - gemessen an allen Beschäftigten -, in Kleinunternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten verringert er sich auf 1,1%. Im Gegensatz dazu ist der Anteil an „Inhabern“ in Betrieben mit über 50 Beschäftigte sehr niedrig. Konkret beträgt ihr Anteil in Betrieben mit 50-99 Beschäftigten 0,5%, in Betrieben mit 100-199 Beschäftigten 0,2% und in Betrieben mit 200 und mehr Beschäftigten nur noch 0,1% (vgl. Statistisches Bundesamt, Daten aus der Totalerhebung des Monats Juni).<sup>158</sup>

Insgesamt spiegelt der deutliche Stellenabbau in den Bereichen der übrigen Berufsklassen die prekäre Entwicklung der Bauwirtschaft wider. Über die Hälfte der 1995 vorhandenen Stellen im Bereich der „gewerblichen Auszubildenden“<sup>159</sup> und der „Fachwerker und Werker“ reduzierte sich bis zum Jahr 2004. Auch wenn die Gruppe der „Angestellten“ im Vergleich mit 32,3% zwar geringer betroffen ist, wurde diese Berufsgruppe nicht grundsätzlich von einem hohen Stellenabbau verschont.

Die schwindende Zahl von Arbeitsplätzen bleibt nicht folgenlos. Die Mitarbeiter sind verunsichert, Unruhe und Angst vor Arbeitsplatzverlust machen sich breit. Organisatorische Veränderungen werden zwar als notwendig erachtet, zunächst einmal aber unter Vorbehalt betrachtet, Widerstand und Angst vor Neuem folgen daraus. Auf den Punkt gebracht: Der Markt zwingt die Unternehmen zur Anpassung durch Veränderungen. Die Unternehmen versuchen über strukturellen Wandel, verstärkte Konzentration auf Dienstleistungen und Strategien zur Internationalisierung den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden und das Überleben des Unternehmens zu erreichen.

---

<sup>157</sup> Der Existenzgründungszuschuss wird bis zu drei Jahre lang gewährt und ist unabhängig von der Höhe des Arbeitslosengeldes (vgl. Statistisches Bundesamt, 2005). Er wird geleistet, wenn der Existenzgründer in engem Zusammenhang mit der Aufnahme der selbständigen Tätigkeit Entgeltersatzleistungen nach SGB III [1] bezogen hat oder eine Beschäftigung ausgeübt hat, die als Arbeitsbeschaffungsmaßnahme nach SGB III gefördert wurde, nach Aufnahme der selbständigen Tätigkeit ein Arbeitseinkommen nach § 15 des SGB IV [2] erzielen wird, das voraussichtlich 25.000 Euro im Jahr nicht überschreiten wird, und eine Stellungnahme einer fachkundigen Stelle hinsichtlich der Tragfähigkeit der Existenzgründung vorgelegen hat.

<sup>158</sup> Ein Überblick zur Beschäftigtenstruktur nach Beschäftigtengrößenklassen zeigt Abb. 53 im Anhang.

<sup>159</sup> Vgl. ausführlicher zur Ausbildung im Bausektor in: Hochstadt 2002, 158ff.



Unter diesen Zielvorgaben durchgeführte Reorganisationen betreffen in großem Umfang die Erwerbstätigen der Branche, sei es durch Stellenabbau oder neue Anforderungen.

#### 3.4. Organisatorische Entwicklung: Unternehmensstrategien

Parallel zum konjunkturellen Aufschwung während der Phase des Aufbaus Ost verläuft der Prozess der Internationalisierung des bauwirtschaftlichen Wettbewerbs. Die deutsche Bauwirtschaft entwickelt sich in den neunziger Jahren zu einer Branche „mit den meisten grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen oder Aufkäufen“ (Hochstadt 2002, 45). Damit einher geht die zunehmende Dienstleistungsorientierung der Bauunternehmen. Die Bauwirtschaft beginnt ihr Gesicht zu verändern. Während sie sich noch bis zum Anfang der achtziger Jahre als Bereitstellungsgewerbe charakterisieren lässt, beginnt mit den frühen 90er Jahren eine Umorientierung hin zum Dienstleister<sup>160</sup>. So streben die Bauunternehmungen in Form veränderter strategischer Ausrichtungen der Umsetzung neuer Schlagwörter entgegen: Kundenorientierung, Qualitätsmanagement, Projektentwicklung, Facility Management<sup>161</sup>, Corporate Real Estate Management<sup>162</sup>, Ausbau der Wertschöpfungskette etc.. Dabei ist ein Trend zu konstatieren, der danach strebt, „dem aus dem starken Wettbewerb resultierenden Preiskampf durch eine Strategie der Differenzierung zu entgehen. Durch ein Angebot zusätzlicher baunaher Dienstleistungen wird die Vergleichbarkeit von Leistungen und Preisen reduziert. Hierzu zählt insbesondere, daß die Bauunternehmen den Kunden weitere Leistungen der Wertschöpfungskette des Baus [...] anbieten“ (Hermesch 2002, 134). Sie verlassen ihr „traditionelles“ Aufgabengebiet, bewegen sich weg vom klassischen Baugeschäft, hin zum allumfassenden Projektgeschäft. Im Zentrum der Unternehmensinteressen, insbesondere der großen Bauunternehmen, steht der gesamte Lebenszyklus des Bauprojektes. Dadurch entsteht die Notwendigkeit, bestehende Strukturen und Strategien, Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte, Aufgaben und Anforderungen an Beschäftigte zu

---

<sup>160</sup> Die traditionelle Rolle des Bereitstellers können am ehesten noch regional stark verankerte und qualifizierte Bauunternehmen aufrechterhalten. Wenn sie als regionale Projektentwickler tätig sind, wird es diesen Unternehmen gelingen, ihre regionalen Marktchancen zu festigen (vgl. Syben 1999, 32).

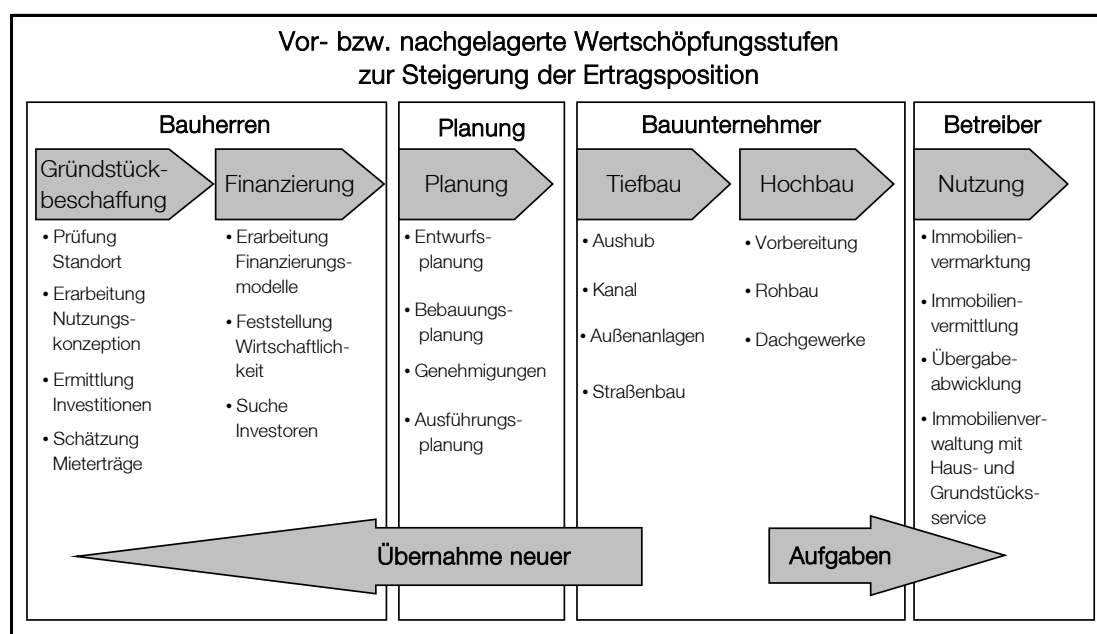
<sup>161</sup> Unter dem Begriff FACILITY MANAGEMENT wird die Betreuung des Gebäudestandes unter technischen, kaufmännischen und organisatorischen Gesichtspunkten verstanden (vgl. Bock 1996, 27). Die MaB-AG hat z.B. einen eigenen Unternehmensbereich gegründet, der sich in seinen Aufgaben hauptsächlich auf die Instandhaltung und das Gebäudemanagement konzentriert (internes Firmenmaterial 1996, 10).

<sup>162</sup> Der Begriff CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT umfasst sämtliche immobilienrelevanten Funktionen. Zu den Hauptaufgaben zählen die Grundstücksverwertung und -verwaltung. Darin enthalten ist u.a. das Erkennen und Ausnutzen von Immobilienressourcen, das Erstellen von Analysen und Prognosen und die Ausarbeitung von Verwertungs- und Verwaltungsstrategien (vgl. Bock 1996, 28).

überdenken und zu verändern. Diese Merkmale lassen es zu, von einer Phase der Reorganisationen – auch wenn „kein Bruch in der Entwicklung der technischen Ausstattung nachgewiesen werden kann“ (Hochstadt 2002, 74) – zu sprechen.

Durch die Diversifikation, den Ausbau der Wertschöpfungskette auf vor- und nachgelagerte Stufen steigt die Komplexität, die Bauunternehmen zu bewältigen haben, und stellt diese vor neue, andersartige Herausforderungen. Hinter den neuen Unternehmensstrategien verbirgt sich die Absicht, sich aus den spezifischen Beengungen der Baubranche zu lösen. Nachfolgende Abbildung vermittelt einen Eindruck:

ABB. 14: ERWEITERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE



Quelle: in Anlehnung an Bock 1996, 29.

„Die tradierte Arbeitsteilung in der Branche wird aufgebrochen“ (Hochstadt 2002, 82). Die Organisation der Wertschöpfungsketten wurde lange Zeit durch eine Trennung von Projektvorbereitung und Erstellung sowie durch „geteilte Vergabe von Bauaufträgen nach Fachlosen“ (Hermesch 2002, 143) bestimmt. Die inzwischen üblich gewordene Form der Abwicklung von Bauprojekten ist die Generalvergabe. Das so genannte Generalunternehmen (GU) oder der Generalübernehmer (GÜ) übernimmt sämtliche mit dem Bauprojekt in Zusammenhang stehende Aufgaben. Große Bauunternehmen werden immer häufiger als Generalunternehmer am Markt tätig. Sie bieten ein breiteres Spektrum von Tätigkeiten entlang der Wertschöpfungskette an, um so weitere Teile als bisher an sich zu binden. Im Kernpunkt steht dabei die Koordination der unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen. Der Generalunternehmer überwacht alle im Kontext der

Erstellung des Bauwerks erforderlichen Leistungen. Solche, die vom Generalunternehmer nicht selbst erstellt werden, übergibt er an Nachunternehmen.<sup>163</sup> Demnach wird vermehrt auf die Leistungen von Subunternehmern zurückgegriffen, die sich im Rahmen vorgegebener Termine, Preise und qualitativer Anforderungen des Generalunternehmers und Bauherrn bewegen. Lediglich der Rohbau wird zum Teil den eigenen Niederlassungen übertragen. Die übrigen Gewerke werden entweder fremd vergeben oder von Tochterunternehmen ausgeführt. In diesem Kontext ist auch der Trend zu einer verstärkt dezentralen Ausrichtung der (zumeist großen) Unternehmen zu beobachten.<sup>164</sup> Bosch/Zühlke-Robinet weisen darauf hin, dass oftmals im Zusammenhang mit der Erweiterung der Wertschöpfungskette für große Bauunternehmungen die Gründung eigener Betreiber- und Finanzierungsgesellschaften steht (vgl. ebd. 2000, 54). Insgesamt zeigt sich, dass im Rahmen der Umstrukturierung der Einsatz von Subunternehmerleistungen eine bedeutende Rolle spielt, denn die „Vertiefung und Pflege der Subunternehmerketten sorgen für eine Verflechtung der Bauwirtschaft und schaffen neue ökonomische Abhängigkeiten“ (Schütt 1999, 17).

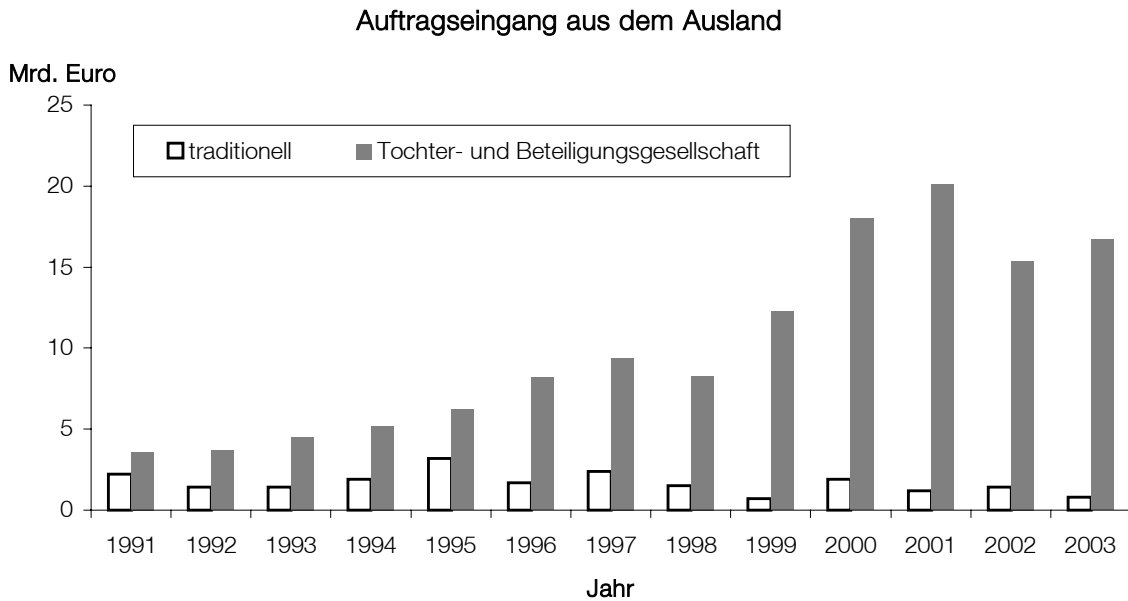
Dennoch ist nicht der organisatorische Wandel allein ausschlaggebend für die Veränderung der Branche. Wie bereits angeklungen, verändert sich der Sektor auf Grund von zwei weiteren Dynamiken: der fortschreitenden Internationalisierung und der schlechten konjunkturellen Entwicklung. Denn, wie erläutert, war der inländische Markt nach Ende des Vereinigungsbooms weitgehend ausgeschöpft. Infolgedessen suchten insbesondere große Bauunternehmen ihre Chancen im Ausland, und das weltweit. Die schlechte inländische Lage zwang die Unternehmen, Tätigkeitsfelder im Ausland zu erschließen und in neue Geschäftsfelder vorzudringen. Die Enge des deutschen Marktes führte dazu, dass heutzutage eine Vielzahl von Unternehmen den weitaus größten Teil ihrer Aufträge aus dem Ausland bezieht. Umseitige Grafik belegt den konsequenten Anstieg ausländischer Aufträge im Bereich von Tochter- und Beteiligungsgesellschaften:

---

<sup>163</sup> Der Generalunternehmer ist sowohl für die selbst erstellten Leistungen als auch die der Subunternehmer gegenüber dem Bauherrn verantwortlich (vgl. Hermes 2002, 135).

<sup>164</sup> Zu sprechen ist in diesem Zusammenhang auch von einer dezentralen Geschäftsbereichsorganisation in Form einer Management-Holding, zu der sich auch die MaB-AG zählt (vgl. ausführlicher in: Funder 1999, 109ff.).

ABB. 15: AUFTRAGSEINGANG AUS DEM AUSLAND



Quelle: European International Contractors.

Der Gesamtverlauf veranschaulicht eine beinahe konsequente Erhöhung des Auftrags-  
eingangs aus dem Ausland. Während die Höhe der Auftragseingänge 1991 insgesamt  
bei 5,1 Mrd. Euro lag, erhöhte sich der Wert in den folgenden 12 Jahren beinahe stetig  
auf 17,5 Mrd. Euro im Jahr 2003. Die errechnete Differenz zwischen 1991 und 2003  
beträgt 12,4 Mrd. Euro und ergibt eine prozentuale Steigerung von 243,13%. Die Daten  
stellen den enormen Einfluss der Auslandsaufträge heraus, gleichzeitig aber auch die  
Abhängigkeit der Branche von anderen Ländern, um aus der wirtschaftlich schwachen  
Lage des Inlands einen Ausweg zu finden. Die Zunahme des Auslandsgeschäftes bzw.  
der internationalen Ausrichtung begründet sich durch die „Abkopplung von nationalen  
Konjunkturzyklen“ (Hermesch 2002, 132). Die Ausführungen könnten den Eindruck  
erwecken, dass Internationalisierungsstrategien eine simple Lösung für all diejenigen  
Bauunternehmen offerieren, die sich im Inland in die Enge getrieben sehen. Das wäre  
jedoch realitätsfern, denn nur bestimmte Unternehmen können international erfolgreich  
tätig sein. Das gelingt nur, wenn die dafür notwendigen Voraussetzungen vorhanden  
sind, dazu zählt z.B. die Finanzkraft der Unternehmen. Diese ist einerseits bei der  
Übernahme von Unternehmen unabdingbar, andererseits bei der Möglichkeit zur Vor-  
finanzierung, die i.d.R. mit der Durchführung von Bauvorhaben im Ausland verbunden  
ist. Das „Muss“ einer hohen Finanzkraft bringt es mit sich, dass internationale Strategien

eher von Großunternehmen verfolgt und umgesetzt werden können.<sup>165</sup> Weiterhin ist zu bedenken, dass die Gegenstände des inländischen Strukturwandels im internationalen Geschäft oftmals nicht mehr zur Debatte stehen, sondern bereits als „selbstverständliche Handlungsvoraussetzung“ (Syben 1999, 183) gelten. Neben der Größe des Unternehmens zählt eine „spezifische planerisch-technisch-organisatorische Kompetenz“ (ebd. 1999, 183) zum Erfolgsfaktor im internationalen Geschäft. In Anbetracht der hohen Anforderungen des internationalen Geschäfts fasst Syben zusammen, „dass nur sehr wenige Bauunternehmen eine reelle Chance haben, diese [internationalen] Strategien auch [effizient] umzusetzen“ (ebd. 1999, 183).

Die Diskussion über die Internationalisierung erfolgte, da sie einerseits den inländischen Markt beeinflusst, andererseits von der MaB-AG gelebt wird und für den Forschungsgegenstand von Interesse ist. Die Internationalisierung des Unternehmens, verbunden mit dem Ziel einer Netzwerkorganisation, hat weitreichende Folgen und Konsequenzen für dessen Struktur, Beschäftigte und den kontinuierlichen Wandel.

Auch für das Auslandsgeschäft bleiben die Besonderheiten der Bauwirtschaft unmittelbar wirksam. Die Produktion erfolgt weiterhin vor Ort, der Auftrag zu einem Projekt bleibt weiterhin vom Kunden bzw. Bauherrn abhängig, und die Witterungsabhängigkeit beeinflusst den Arbeitsablauf. Hinzu kommen kulturelle Unterschiede und die Abhängigkeit von der konjunkturellen Entwicklung des jeweiligen Landes. Erfolgt ein Auftrag zu einem Auslandsprojekt, bedeutet dies keine erwähnenswerte Belebung für die Arbeitsplatzsituation in der Branche bzw. im Unternehmen im Inland. Ein Transfer von Personal zur Errichtung des Bauvorhabens ist zu kostspielig – insbesondere vor dem Hintergrund der Billiglohnarbeiter - daraus erklärt sich auch die geringe quantitative Bedeutung für inländische Arbeitplatzeffekte. Es ist davon auszugehen, dass die Beschäftigungseffekte der Auslandsaktivitäten in Zukunft noch geringer ausfallen werden, obwohl grundsätzlich mit einer Ausweitung des Auslandsgeschäftes zu rechnen ist.

---

<sup>165</sup> Die Unternehmensgröße allein ist noch kein Erfolgsgarant für das Überleben im internationalen Geschäft: Dies zeigten die Probleme der Philipp Holzmann AG im Auslandsgeschäft (vgl. Hermes 2002, 133).

Diese Tendenz ist darauf zurückzuführen, dass zwischenzeitlich auch vermehrt untere und mittlere Führungskräfte vor Ort angeworben werden.<sup>166</sup>

Nachdem die Branchenanalyse ein ausführliches Hintergrundwissen geschaffen hat, wird die Darstellung der Entwicklung des untersuchten Bauunternehmens in diesen Kontext eingebettet. Um sich systematisch der Unternehmung zu nähern und die Einbettung übersichtlich erfolgen zu lassen, gleichen die Betrachtungsperspektiven denen der Branchenanalyse. Das heißt, auch die Entwicklung der MaB-AG wird aus historischem, wirtschaftlichem, organisatorischem und personalem Blickwinkel herausgearbeitet.

## VI. Empirischer Teil

### 1. MaB-AG: historische und wirtschaftliche Entwicklung

Bei dieser rückblickenden, aktuellen und zukunftsweisenden Skizzierung der Unternehmung geht es nicht darum, möglichst detailliert und in chronologischer Abfolge jede einzelne Entwicklungsstufe der MaB-AG nachzuzeichnen. Es geht darum, einerseits einige wesentliche Entwicklungsstufen herauszugreifen und diese vor ihrem historischen Kontext zu spiegeln, mit dem Ziel, die Entwicklung der Baubranche zu reflektieren und praxisbezogen aufzuzeigen. Andererseits schafft die Skizzierung einschneidender Reorganisationsprojekte das Hintergrundwissen für die Analyse des empirischen Materials und macht deren Gründe, Ursachen und Implementierungsschritte aus organisatorischer Perspektive nachvollziehbar. Hiefür standen ausreichend Quellen firmeninternen Materials zur Verfügung, die eine fundierte und realitätsnahe Darstellung der MaB-AG möglich machten.<sup>167</sup>

---

<sup>166</sup> Das deutsche Baugewerbe verfügt über ein spezifisches Regulierungssystem, das über die üblichen Inhalte der Tarifpolitik hinausgeht. Das wesentliche Element der Arbeitsbeziehungen im Bauhauptgewerbe bilden bundesweit verhandelte und abgeschlossene Tarifverträge. Ihre flächendeckende Geltung soll durch die Allgemeinverbindlicherklärung (AVE) gesichert werden. Aktuell sind der Flächentarifvertrag und das Angebot an branchenspezifischen Kollektivgütern unter Anpassungsdruck geraten. Insbesondere das Regelungsmonopol auf dem Arbeitsmarkt ist vermehrt in die Kritik geraten (Bosch/Zühne-Robinet 2002, 149). Die besondere Situation Anfang der neunziger Jahre, einerseits der Arbeitskräftemangel, andererseits das plötzlich zusätzliche Arbeitskräfteangebot hat die Arbeitskräftestrategien der Bauunternehmen verändert. Im Zuge dessen traten inländische in direkte Konkurrenz mit ausländischen Arbeitskräften. Das trug dazu bei, dass aktuell in der Bauwirtschaft eine widersprüchliche Entwicklung auszumachen ist: Staatlicherseits findet eher eine „Regulierung oder sogar eine Re-Regulierung“ [statt] (Hochstadt 2002, 226), in der Baupraxis ist demgegenüber eher von einer Deregulierung zu sprechen, „die sich [...] an der immer noch andauernden Verbands- und Tariffucht vieler Unternehmen und der zunehmenden Verbetrieblichung der tariflichen Strukturen [festmachen] lässt“ (ebd. 2002. 226/227).

<sup>167</sup> Dazu zählen verschiedene Dokumente wie Geschäftsberichte, Chroniken der Unternehmensgeschichte, Managementbücher, firmeninterne Zeitschriften, Daten aus quantitativen Mitarbeiterbefragungen u.v.m..

Die Darstellung der MaB-AG wird – ähnlich wie Syben<sup>168</sup> in seinem Phasenmodell – in verschiedene, zeitlich getrennte Phasen untergliedert. Die *erste* Phase umfasst die Gründung der Unternehmung bis zum Zweiten Weltkrieg (1873-1933), die *zweite* Phase beinhaltet die Zeit kurz vor und während des Zweiten Weltkrieges (1933-1945), dessen Auswirkungen bis zur ersten Krise der Bauwirtschaft (1967) werden in der *dritten* Phase diskutiert. Daran schließt sich die Erläuterung der *vierten* Phase an, welche die Zeitspanne von 1967 bis ins Jahr 2000 umfasst<sup>169</sup>.

### 1.1. Erste Phase: Gründungsjahre und Anfangsphase

Die Bauunternehmung MaB-AG wurde zu Beginn der siebziger Jahre des 19. Jahrhunderts in der Nähe von Frankfurt am Main von zwei Brüdern gegründet und blickt auf eine über 120-jährige Unternehmensgeschichte zurück. Zunächst agierte das Unternehmen im Raum Frankfurt<sup>170</sup> als „Offene Handelsgemeinschaft“ (OHG), da für weiterreichende Bautätigkeiten das Kapital fehlte. Erst durch die Umwandlung der Rechtsform (1896) in eine Aktiengesellschaft für Hoch- und Tiefbauten gelang es, das Aufgabenfeld zu erweitern<sup>171</sup>. Neben überregionalen Aufträgen erwarb das Unternehmen bereits 1899 erste Erfahrungen im Auslandsgeschäft<sup>172</sup>.

Das ausgehende 19. Jahrhundert und der Beginn des 20. Jahrhunderts prägten zahlreiche technische Fortschritte und deren Umsetzung. In diese Zeit fiel auch die Erfindung des Stahlbetons<sup>173</sup>, was die Bautechnik nachhaltig beeinflusste. Durch dieses Material gelang es bspw., die Geschwindigkeit zur Errichtung von Gewerken bedeutend

<sup>168</sup> (z.B. Syben 1987, 674ff; 1991 und 1997b; siehe auch Stroink 1997, 61f.

<sup>169</sup> Der Überblick über die ersten drei Phasen wird kurz gehalten, da er im Wesentlichen „nur“ dazu dient, ein Hintergrundwissen über die MaB-AG zu schaffen. Die vierte Phase und die Darstellung der Reorganisationsprojekte erfolgt ausführlicher, da sie in direktem Bezug zum Untersuchungsgegenstand stehen.

<sup>170</sup> Das junge Unternehmen beschäftigte sich anfänglich hauptsächlich mit Abbrucharbeiten, bis es im Jahre 1879 den ersten bedeutenden Hochbau-Auftrag erhielt (Bau einer Universität).

<sup>171</sup> Zum Bereich des Hoch- und Tiefbaus zählen Projekte wie der Bau von Bahnhöfen, Streckenbauten, Brücken und Tunnels (vgl. Kroehl 2000, 158).

<sup>172</sup> Da das Unternehmen auch nach der Umwandlung in eine AG Schwierigkeiten bei der Finanzierung internationaler Projekte zu beklagen hatte, gelang es zwar, das Geschäft in den Folgejahren auf alle Teile Deutschlands auszuweiten, nicht aber im Ausland. Das ausländische Bauprojekt von 1899 bleibt vorerst das einzige im internationalen Markt. Das war nicht weiter überraschend, bestand doch das Ziel der beiden Gründer nicht primär darin, ein rasch wachsendes, international agierendes Bauunternehmen aufzubauen. „Vielmehr waren sich alle darüber einig, zunächst den Geschäftsradius zu erweitern, die hierfür notwendige Kreditbasis zu stärken und dennoch in der neuen Rechtsform die bewährte Familientradition zu bewahren“ (ilfo C 2000, 47).

<sup>173</sup> Ursprünglich steht die Erfindung des Stahlbetons eng im Zusammenhang mit dem Namen Joseph Monier. Monier, von Beruf her Gärtner, erfand mehr oder weniger zufällig beim Experimentieren mit Blumenkübeln den Eisenbeton und damit den späteren Stahlbeton (vgl. ilfo C 2000, 54).

zu steigern. Der Baustil passte sich dementsprechend den neuen Möglichkeiten des Stahlbetons an.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts (1900 bis 1905) baute die MaB-AG vornehmlich „vor der eigenen Haustür“ und entwickelte sich in den Folgejahren zu einem der größten Bauunternehmen im deutschen Raum. Zur Optimierung der Kundennähe begann die Unternehmung 1912, erste regionale Niederlassungen zu gründen, die zumeist aus Bauleitungen größerer Projekte hervorgingen. Weitestgehend unbeschadet überstand die MaB-AG auch die Phase des Ersten Weltkrieges (1914-1918). Entgegen der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung vor der Zeit des 1. Weltkrieges war diese für das Unternehmen mit starken Schwankungen verbunden. Ursächlich dafür könnte die unterschiedliche Entwicklung der Bauwirtschaft im Vergleich zu anderen wirtschaftlichen Zweigen gewesen sein. Tiefgreifende wirtschaftspolitische und technische Veränderungen beeinflussten das Verhältnis der Bauwirtschaft zur immer stärker dominierenden Groß- und Schwerindustrie (vgl. ilfo<sup>174</sup> C 2000, 65). Bemerkenswert ist, dass sich die MaB-AG mit Beginn des Ersten Weltkrieges zu erholen beginnt. Der Aufschwung ist vermutlich damit zu begründen, dass sämtliche noch im Bau befindlichen oder neu begonnenen Bauten im „mittelbaren Heeresinteresse“ (ilfo C 2000, 67) standen. Fraglich ist, ob dieser Grund als Erklärung für den Aufschwung der Unternehmung allein ausreicht, da demnach nach Kriegsende eine Einbruchphase hätte folgen müssen, die aber trotz des Wegfalls der Heeresaufträge und der angeblich geringen Investitionsbereitschaft ausblieb.

Im Jahre 1922 erwarb der S-Konzern<sup>175</sup> die Mehrheit der Aktienanteile an der MaB-AG. Es folgten tiefgreifende (strukturelle) Veränderungen. Dem Interessengemeinschaftsvertrag ist zu entnehmen, dass die MaB-AG von diesem Zeitpunkt an die Baugesellschaft der S-Zechen und der übrigen Konzernunternehmen war. Im Jahre 1922 wurde der Firmensitz von Frankfurt nach Essen verlegt und spiegelte die veränderten Machtverhältnisse wider.

Nach Auflösung des S-Konzerns wurde ein anderes Unternehmen bedeutender Aktionär der MaB-AG. Nachdem die Krise mit dem S-Konzern, der auch die MaB-AG in Zahlungsschwierigkeiten gebracht hatte, gemeistert wurde und die Inflation in Deutschland

---

<sup>174</sup> Die Abkürzung ilfo steht für internes Informationsmaterial.

<sup>175</sup> Alle Namen der Unternehmungen werden codiert, um deren Anonymität zu wahren. Zum S-Konzern gehörten Bergwerksbetriebe, Schifffahrtsgesellschaften und Maschinenbauunternehmen (ilfo 2004).



gestoppt werden konnte, entwickelten sich auch die Geschäfte der MaB-AG wieder bergauf. Das belegen die insgesamt positiven Bilanzen für die Jahre 1922 bis 1932. Diese Entwicklung war u.a. darauf zurückzuführen, dass Auftragsrückgänge aus dem Inland durch Bautätigkeiten im Ausland aufgefangen werden konnten.<sup>176</sup>

### 1.2. Zweite Phase: Die MaB-AG und der Zweite Weltkrieg

Die Entwicklungsjahre von 1933 bis 1945 werden herausgegriffen, da der Umgang mit dieser (prekären) Zeitspanne aus Sicht der Unternehmung ein Merkmal darstellt, an Hand dessen u.a. ein Stück weit hinterfragt werden kann, ob die als transparent und offen proklamierte Unternehmenskultur und -philosophie in der Praxis gelebt wird. Daher zeigt nachfolgende Darstellung zwar unterschiedliche Projekte, Kennzahlen und Entwicklungsschwerpunkte, andererseits aber auch die Art und Weise, wie sich das Unternehmen rückblickend in dieser Zeit selbst darstellt.

Beginnend mit letzterem Aspekt fiel bei der Analyse des internen Materials auf, dass die Unternehmung in ihren Berichten und Chroniken nicht dazu tendiert, Vergangenes positiv bzw. verschönt darzustellen. Beispielsweise wird nicht darüber berichtet, dass angeblich niemand der MaB-AG das Regime unterstützt habe, noch wird die Behauptung aufgestellt, dass keine Zwangsarbeiter auf den Baustellen beschäftigt wurden. Die MaB-AG verhält sich konform zu ihren Leitlinien und geht sachlich, nüchtern und offen mit den Geschehnissen der damaligen Zeit um. Die Analyse der ‚Unternehmenschronik‘ ergibt, dass diesem sensiblen Thema nicht weniger Aufmerksamkeit zugesprochen wird als anderen Zeitabschnitten. Die Auseinandersetzung mit der Politisierung der Bauwirtschaft wird explizit aufgenommen und das Agieren der Unternehmung kritisch reflektiert. So erfährt der Leser beispielsweise, dass die MaB-AG „von Anfang an dem nationalsozialistischen System“ (ilfo C 2000, 123) unterworfen war, an zahlreichen Projekten der Nationalsozialisten beteiligt gewesen ist und auf fast allen Baustellen, insbesondere seit 1940, Zwangsarbeiter beschäftigte. Derartige Zitate belegen, dass die Leitlinien der MaB-AG gelebt werden, und zwar nicht nur dann, wenn sie für das Unternehmen mit erwartungsgemäß positiver Resonanz verbunden sind.

---

<sup>176</sup> Dahingehend wird im Geschäftsbericht bestätigt, dass für das Jahr 1931 zwar eine „katastrophale Entwicklung der Wirtschaftslage“ befürchtet wurde und eine sich daraus ergebende Einschränkung der Bautätigkeit; dennoch wird zugestanden: „Infolge der in unserem vorjährigen Geschäftsbericht angedeuteten Erweiterung unserer Auslandsinteressen sowie des Vorliegens von bereits früher erteilten Inlandsaufträgen können wir dennoch unseren Aktionären ein befriedigendes Ergebnis vortragen“ (ilfo C 2000, 119).

Zurück zur Entwicklung. Nach der Stimmung der Jahre 1931/32 enthielten die Geschäftsberichte ab 1933 zunächst wieder optimistische Zukunftserwartungen. Generell zeigte der Zugriff der Nationalsozialisten bereits kurz nach der „Machtübernahme“ (1933) erste Auswirkungen auf die Bautätigkeit, denn Bauten aus öffentlicher Hand machten den überwiegenden Teil des Bauvolumens aus. „Bauen geriet zunehmend mehr in den Dienst von Militär und Propaganda“ (Ifo C 2000, 156). Die MaB-AG war u.a. am Bau der Reichsautobahnen beteiligt. Auf die Vielzahl der politisch bedingten Veränderungen der Unternehmung einzugehen – seien diese struktureller oder personeller Art – würde den Rahmen der Darstellung unnötig in die Länge ziehen. Daher genügt der Hinweis, dass die Belebung der Baukonjunktur durch die Prestigebauten für Staat und Partei, die Bauten im Zusammenhang mit der Kriegsvorbereitung und Kriegsführung eine insgesamt stetig ansteigende positive Bilanz – auch der Mitarbeiterzahlen – bewirkte. Erst gegen Kriegsende (1945) verzeichnet der Geschäftsbericht deutliche Verluste. Diese entstanden durch den Wegfall der restlichen Auslandsbaustellen, dem Verlust der dort eingesetzten Baugeräte und -maschinen sowie der Unternehmungen mit deren Kapital und Inventar in den östlichen Provinzen. Letztlich war die MaB-AG am Ende des Krieges schwer erschüttert und befand sich durch beträchtliche Verluste in einer kritischen Lage.

### 1.3. Dritte Phase: „Bauen“ komplexer Projekte

Aus der Umbruchphase der ersten Nachkriegszeit ging die MaB-AG zwar deutlich beschnitten, dennoch aber als lebensfähige Bauunternehmung hervor. Trotz einer Vielzahl von Problemen – Lebensmittelknappheit, zerstörte Niederlassungen, Mangel an Baumaterial und -maschinen, Ausfall von qualifiziertem Personal – nahmen die Beschäftigten ihre Tätigkeiten wieder auf. Zunächst bestand ihr Aufgabenfeld in der Beseitigung von Trümmern sowie in Reparaturarbeiten im Infrastrukturbereich und im Wohnungsbau<sup>177</sup>. Ungewiss war zunächst, was mit den ausländischen Tochtergesellschaften geschehen sollte. Detaillierte Angaben dazu und zu den Bautätigkeiten bis 1950 sind nicht möglich, da über diese Zeit kaum Quellen zur Verfügung stehen.

Während in der Baubranchenanalyse von einer positiven Entwicklung des Bausektors durch das ‚Wirtschaftswunder‘ berichtet wurde, kann ein derartiger Aufschwung in den Geschäftsberichten der MaB-AG nicht ausgemacht werden. Die Unternehmung hatte

---

<sup>177</sup> Denn letztlich galt es, ein Viertel aller Verkehrsanlagen, 15% zerstörten Wohnraum und ein Fünftel gewerblicher Anlagen zu erneuern bzw. reparieren (Ifo C 2000, 202).

durch die Währungsumstellung Kapital eingebüßt und musste Wiedergutmachungszahlungen leisten (vgl. ilfo C 2000, 249). Die Zeit nach der Währungsreform war jedoch auch mit positiven Entwicklungen verknüpft, da sich das Inlandsgeschäft verbesserte und auch im Auslandsgeschäft wieder Fuß gefasst werden konnte. Ein Auslandsauftrag aus Ägypten (1963-1968) verhalf der Unternehmung zum internationalen Durchbruch. Mit der Aufwärtsentwicklung der Baukonjunktur könnte zunächst die Folgerung nahe liegend sein, dass sich proportional dazu die Belegschaftszahl erhöhte. Wie die Daten dazu allerdings zeigen, ist dies nicht der Fall; vielmehr belegen die Daten der Jahre 1955 bis 1959 eine allmählich sinkende Beschäftigtenzahl. Eine wesentliche Ursache für diese zu den Umsatzsteigerungen disproportionale Entwicklung liegt in der zunehmenden Mechanisierung der Arbeit.<sup>178</sup>

In den sechziger und siebziger Jahren zeichnete sich eine erste Tendenz zu komplexeren Bauprojekten ab. Diese gingen über die traditionellen Kompetenzen (Bauausführung) hinaus. Die MaB-AG baute zunehmend schlüsselfertig und übernahm später auch die Planung und Finanzierung der Projekte. Der Grundstein zum Ausbau der Wertschöpfungskette war gelegt. In Ergänzung dazu forcierte die MaB-AG ihre Auslandsaktivitäten, wobei „die durch den Krieg abgerissenen Auslandsbeziehungen“ erfolgreich wieder aufgenommen und ausgebaut wurden (ilfo C 2000, 259).

#### 1.4. Vierte Phase: Auf dem Weg zum Systemführer

Das Jahr 1966 war aus zwei Blickwinkeln für die Entwicklung der Unternehmung von entscheidender Relevanz: Einerseits stellte die konjunkturell bedingte Abflachung der deutschen Bauindustrie das Unternehmen vor neue Herausforderungen, andererseits kündigte sich mit den Begriffen ‚Konzern‘ und ‚Dienstleister‘ ein bedeutender Wandel der Unternehmensstruktur an. Wie bereits aus dem Kapitel der Baubranchenanalyse bekannt, erlebte die deutsche Bauwirtschaft im Jahre 1967 ihre erste Krise nach den sogenannten ‚Wirtschaftswunderjahren‘. Auch die MaB-AG blieb von deren Auswirkungen nicht verschont. Im Jahr 1966 konnte sie den Gewinn im Gegensatz zum Vorjahr nur geringfügig steigern. Antriebskraft der wenn auch schwachen, aber immer noch positiven Entwicklung blieb das inländische Baugeschäft. Der Anteil am Gesamt-

---

<sup>178</sup> Die Geschäftsberichte belegen, dass im Jahr 1953 Maschinen und maschinelle Anlagen erst ca. 30 Prozent des Anlagevermögens ausmachten, während der Wert zehn Jahre später (1964) bereits bei 40 Prozent lag. Diese Entwicklung steht sicherlich auch im Zusammenhang mit den in Auftrag gegebenen Projekten (vgl. ilfo C 2000, 255).

geschäft betrug 80 Prozent und mehr. Das Auslandsgeschäft hingegen verzeichnete nur geringe Zuwächse. Die Ölkrise (1973) veränderte das Verhältnis zwischen Inlands- und Auslandsgeschäft und dessen Bedeutung für den Konzern jedoch nachhaltig. Während die Erhöhung des Ölpreises um das Vierfache in vielen Wirtschaftszweigen Krisen auslöste, profitierte die Baubranche von dem unerwarteten Reichtum der ölexportierenden Länder. Das geben die Zahlen im Geschäftsbericht von 1975 wieder, die von einem enormen Zuwachs ausländischer Aufträge berichten, während dessen das Inlandsgeschäft Einbußen erleidet. Ein derartiger Trend der Auftragseingänge setzt sich bis in das Jahr 1980 fort. Erstmals machte das Auslandsgeschäft in diesem Jahr über die Hälfte der Bauleistung aus.

Im Verhältnis zum boomenden Auslandsgeschäft reduzierte sich die Leistung auf dem inländischen Markt ab 1975 von ehemals 80 Prozent auf 45 Prozent. Der Rückgang ist z.B. dadurch bedingt, dass Aufträge der öffentlichen Hand auf Grund der schwierigen Haushaltslage ausblieben. Die stärkere Fokussierung der MaB-AG auf das Ausland hatte Folgen für die Beschäftigtenzahlen. Dem schwachen Inlandsgeschäft entsprechend sank die Zahl der inländischen Beschäftigten von 15.500 (1975) um 1.000 Beschäftigte auf 14.500 Unternehmenszugehörige (1978), stieg dann aber erneut auf 15.000 Personen (1980) an. Zur gleichen Zeit erhöhte sich die Beschäftigtenzahl im Ausland von 4.500 Personen (1975) auf 16.500 (1980); dies ergibt eine Steigerung um über 360 Prozent.

Obwohl die MaB-AG von den Vorleistungen im Ausland – insbesondere in den 70er Jahren – profitierte, bestand ein wichtiger Baustein der Unternehmenspolitik darin, das Inlands- und Auslandsgeschäft nicht isoliert voneinander aufzufassen, sondern das Zusammenspiel als existentiell für den Erfolg zu erkennen. Dementsprechend hieß es auf der Hauptversammlung 1977, dass die Erfolge im Auslandsgeschäft auf längere Sicht nur durch ein starkes Inlandsgeschäft gesichert werden könnten, da nur im Inland die Grundlagen für neue technische Entwicklungen gelegt werden könnten (vgl. ilfo C 2000, 280ff).

Während die Unternehmung sich in den sechziger und siebziger Jahren weitestgehend erfolgreich am Markt behaupten und ausweiten konnte, blieb sie von den Krisen der Bauwirtschaft in den 80er Jahren nicht verschont, obwohl es durch die Ausweitung des Inlandsgeschäftes gelang, stabil zu bleiben. Gleichzeitig schrumpften die traditionellen ausländischen Märkte. Die Verschlechterung der Marktlage entstand zum einen durch

die noch nicht überwundene Schuldenkrise in Lateinamerika, zum anderen durch die stark zurückgegangenen Einnahmen aus den erdölproduzierenden Ländern. Um den Einbruch des Auslandsgeschäftes zu bremsen und das Geschäft im Inland wiederzubeleben, richtete sich die Unternehmung strategisch neu aus. Diese Neuausrichtung wurde zu Beginn des Abschnittes mit dem Begriff des Perspektivenwechsels angesprochen und wird nun zur Komplettierung der Darstellung erläutert.

Die Begriffe ‚Konzern‘ und ‚Dienstleister‘ sind Merkmale, die die strategische Neuorientierung grundlegend prägten. Sie sind noch heute für das Selbstverständnis der MaB-AG entscheidend und dienen auf Grund dessen als Ausgangspunkt für die Betrachtung des Wandels. Die Entwicklung hin zu einem ‚Konzern‘ vollzog sich unauffällig und war zunächst nicht viel mehr als eine bilanzbuchhalterische Formalie. Tatsächlich war die Gründung des Konzerns durch eine Änderung des Aktiengesetzes im Jahre 1965 erforderlich. Mit dem rechtlichen Beschluss, zusammen mit den Beteiligungs- und Tochtergesellschaften einen Konzern zu bilden, veränderte sich die organisatorische Realität zunächst nicht in erwähnenswertem Umfang (vgl. ilfo C 2000, 280).

Der mit dem Begriff ‚Dienstleister‘<sup>179</sup> implizierte Wandel ist untrennbar mit einer Tendenz zu erweiterten Bauaufgaben verbunden, die für die schrittweise Entwicklung der MaB-AG „vom Baumeister zum Systemführer“ (ilfo C 2000, 281) von hoher Bedeutung war und aktuell noch ist. Die Anfänge einer derartigen Tendenz kennzeichneten sich z.B. durch Schlagworte wie ‚schlüsselfertiges Bauen‘, ‚Generalunternehmer‘ und ‚Dienstleister‘. Schlüsselfertiges Bauen und Dienstleistungen wurden in Zusammenhang miteinander gestellt, da das Konzept sowohl Bauleistungen im traditionellen Sinne (die Bauausführung) beinhaltet als auch Aufgaben, die weit über den Rahmen der herkömmlichen Bauleistungen hinaus gehen. Sie lassen sich vielleicht am ehesten unter dem synonym verwendeten Begriff ‚bezugsfertig‘ zusammenfassen.

Mit angestoßen durch einen Wechsel im Vorstandsvorsitz der MaB-AG begann der Wandel sich konkret zu gestalten. In Form eines so genannten „Drei Säulen-Programms“ – Bauen, Dienstleistung und Beteiligungsgeschäft – wurde das Konzept impliziert. Durch diese Strategie hoffte man, dem Einbruch des Auslandsgeschäftes begeg-

---

<sup>179</sup> In den sechziger Jahre hatte sich der Gebrauch des Terminus ‚Dienstleister‘ in der deutschen Baubranche etabliert. Die MaB-AG war nicht das einzige Bauunternehmen, das eine strategische Neuausrichtung für notwendig erachtete. Dennoch war diese nicht unumstritten; von einigen wurde sie gar als ‚Wunderglaube‘ verteufelt, während andere schlüsselfertiges Bauen als zukunftssträchtige Rationalisierungsmethode hoch lobten (vgl. ilfo C 2000, 282).

nen zu können. Die finanzielle Durchführung wurde durch Rücklagen aus den vergangenen üppigen Gewinnen des Auslandsgeschäftes ermöglicht.

Hinzu kamen weitere Veränderungen, die zur Stabilisierung der Unternehmung dienen sollten: Da ist zunächst die in anderen Ländern bereits übliche Trennung von Management und Bauleistung zu nennen. Wie andere Unternehmen der Baubranche trat auch die MaB-AG zusehends Eigenleistungen an Subunternehmen ab und ist heute als Generalunternehmer<sup>180</sup> am Markt tätig. Die Umstrukturierung blieb für die Beschäftigtenzahlen nicht folgenlos. Die Anzahl der gewerblichen Beschäftigten reduzierte sich in den 80er Jahren kontinuierlich, während die Anzahl der Angestellten anstieg.

Nach firmeninternen Quellen sind insbesondere die Jahre von 1986 bis 1988 wenig gewinnbringend verlaufen. Erst 1989 konnte die Unternehmung wieder einen klaren Gewinnzuwachs verzeichnen. Dieser lag mit 10% deutlich über dem Niveau der deutschen Bauindustrie (vgl. ilfo C 2000, 303). Die anschließenden Jahre verliefen, bedingt durch den Bauboom, der der Wiedervereinigung folgte, und einer guten Bauleistung im Ausland, weitestgehend positiv. Die wirtschaftliche Situation verschlechterte sich im Jahr 1995 jedoch erneut, da die inländische Konjunktur durch das Ende des Vereinigungsbooms abflaute und die Zeit des Nachholbedarfs im Industrie- und Wohnungsbau 1993/94 ebenso zu Ende ging wie die Investitionsbereitschaft der öffentlichen Hand.<sup>181</sup> Die MaB-AG versuchte dieser negativen Entwicklung durch eine grundlegende Neuorientierung des Leistungsangebots entgegenzuwirken, wobei das Bauen fortführend die Kernkompetenz blieb. Zur Umsetzung der Neuorientierung wurden – basierend auf der traditionellen Bauleistung – vier unterschiedliche Pakete entworfen, die die Bauleistung ergänzten: der schlüsselfertige Bau (Bauen + Ausbau + technische Gebäudeausrichtung), Bauen als Generalunternehmer (schlüsselfertiges Bauen + Planung), Bauen als Projektentwickler (Bauen als Generalunternehmer + Grundstücke + Finanzierung + Vertrieb) und letztlich Bauen als Systemführer (Projektentwicklung + kaufmännische und technische Bewirtschaftung + Anlagenteil) (vgl. ilfo C 2000, 310). Auch an dieser Stelle belegt die Praxis erneut, dass die Unternehmung sich

---

<sup>180</sup> Vgl. zum Begriff des GENERALUNTERNEHMERS Kapitel V.

<sup>181</sup> Das Auslandsgeschäft der MaB-AG überwand die Krise der deutschen Bauwirtschaft langsamer. Nach einer positiven Tendenz 1989/90 durch die Abrechnung langlaufender Baustellen ging die Bauleistung, bedingt durch die äußerst schwache Auftragshereinnahme Ende der achtziger Jahre, in den Jahren 1991/92 leicht zurück (vgl. ilfo C 2000, 303). Erst ab 1993 gelang es, das Auslandsgeschäft wieder zu beleben. Dennoch übertraf das Inlandsgeschäft in den 90er Jahren weiterhin die Auslandsbauleistung.

mit dem Trend der Baubranche entwickelte, denn, wie bereits diskutiert, ist eine allgemeine Orientierung – insbesondere großer Bauunternehmen – zur Ausweitung der Wertschöpfungskette auf vor- und nachgelagerte Stufen zu postulieren.<sup>182</sup> Der Ausbau der Wertschöpfungskette resultierte bei der MaB-AG aus einer bewusst gewählten Strategie, dem Konzept der „Systemführerschaft“<sup>183</sup>, das unter dem Titel „Vision“ in einer aufwändigen Kampagne den Beschäftigten der Unternehmung nahe gebracht wurde.

Es bleibt festzuhalten, dass die Vier-Phasen-Darstellung unterschiedliche Entwicklungsstadien der MaB-AG benennt. Seit ihrer Gründung vor 120 Jahren vollzog sich eine Entwicklung, die über die rein technischen Neuerungen weit hinausgreift. Jede der dargelegten Phasen ist durch strukturelle Veränderungen geprägt. Dabei tritt unverkennbar heraus, dass speziell die vierte Phase durch die sich rasch verändernden Marktanforderungen, die konjunkturell bedingten Krisen und den verschärften Wettbewerb geprägt ist. Das stellt neue Anforderungen an die Unternehmung. Um sich dieser anzunehmen, hinterfragte die MaB-AG ihren strukturellen Aufbau, ihre Arbeitsabläufe und Arbeitsbereiche sowie deren Leistungen. Daraus resultierten spezifische Reorganisationsprojekte, die den Weg zu einer international tätigen Netzwerkorganisation<sup>184</sup> ebneten und die Existenz der MaB-AG nachhaltig stärken sollten. Welche Wege die Unternehmung dazu einschlug, welche Strategien sie dazu konkret wählte und welche Reorganisationsprojekte durchgeführt wurde, welche Auswirkungen – struktureller und personeller Art – sich ergaben, bilden den Inhalt des nächsten Abschnittes.

---

<sup>182</sup> Vgl. den mit der Erweiterung der Wertschöpfungskette zu beobachtenden Trend der Einrichtung von Cost- und Profitcentern und einer Strategie der Dezentralisierung S. 118.

<sup>183</sup> Eine detaillierte Erläuterung der Grundlagen und Ausrichtung des Konzeptes erfolgt an späterer Stelle.

<sup>184</sup> Netzwerkförmige Organisationsstrukturen haben in naher Vergangenheit Furore gemacht. „Für ihre Entstehung werden vor allem Prozesse der Externalisierung und strategischen Dezentralisierung verantwortlich gemacht, die auf einem Umbau bürokratischer, streng hierarchischer Aufbaustrukturen abzielen und zur Bildung von cost- und profit-centers geführt haben“ (Funder 2000, 111). Wie die Reorganisationsprojekte der MaB-AG zeigen werden, unterstreichen diese den aktuellen Trend. Nach Teubner entstehen Organisationsnetzwerke, „wenn formale Organisationen in sich die Binnendifferenzierung der Wirtschaft in einem formal organisierten Bereich und einen spontanen Bereich innerhalb der eigenen Systemgrenzen wiederholen“ (ebd. 1992, 201). Auf intraorganisationale Netzwerken wird in Kap. VI. 4.4. eingegangen.

## 2. Reorganisationsprojekte der MaB-AG: organisatorische und personale Entwicklung

### 2.1. Ausgangslage

Die sich schnell verändernden Marktanforderungen, der Wandel der Baubranche vom Bereitstellungsgewerbe zum Dienstleister (vgl. Schütt 1996, 11), der sich in der Erweiterung der Wertschöpfungskette zu vor- und nachgelagerten Dienstleistungen manifestiert, die veränderten (inländischen) Kundenanforderungen, die Internationalisierung der Bauwirtschaft sowie die immer stärker werdende Preiskonkurrenz im Wettbewerb durch z.B. die Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter sind nur einige der wesentlichen Ursachen, weshalb die MaB-AG Umstrukturierungen als notwendig und existenziell für die Unternehmung erkannte. Der Markt erwartete zunehmend ganzheitliche Lösungen: Planen, Bauen, Finanzieren und Betreiben als Angebot aus einer Hand<sup>185</sup> – letztlich komplexe Systeme. Der Weg zum Dienstleister ging einher mit einschneidenden Veränderungen, die sich von der Struktur über die Arbeitsabläufe und Erschließung neuer Marktsegmente, über die Anforderungsprofile bis hin zu einem Umdenken in den Köpfen der Beschäftigten erstreckten. Soweit zum Ausgangspunkt der MaB-AG.

Im Folgenden werden die Reorganisationsprojekte in der Zeitspanne von 1995 bis 2003 hinsichtlich ihrer Inhalte, Implementierungsschritte und Konsequenzen für den strukturellen Aufbau und die Organisationsmitglieder untersucht. Zu den konstitutiven Reorganisationsprojekten zählen MaB- 2000, MaB- 2000+, Reorganisation 2001 und sich daran anschließende Projekte bis zum Jahr 2003. Die Darstellung erfolgt in chronologischer Reihenfolge, um die Veränderungsprozesse praxisnah nachzuzeichnen und den Wandel übersichtlich zu dokumentieren. Empirische, zeitnahe Belege aus firmeninternem Material unterstützen die Ausführungen. Die Erläuterung der verschiedenen Projekte aus *organisatorischer Perspektive* verspricht eine fundierte Ausgangsbasis für die Analyse der Interviews und ist aus dem Grunde sinnvoll, da sich eine Vielzahl der Interviewpartner in ihren Aussagen auf die zurückliegenden Projekte bezieht.

Wie bereits erwähnt, erfolgten sämtliche Reorganisationsprojekte, um eine internationale Netzwerkorganisation aufzubauen, die das Überleben der Unternehmung am Markt sichern soll. Übersichtlich und weitestgehend transparent können die Veränderungsschritte darge-

---

<sup>185</sup> Im Geschäftsbericht von 1996 wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff ‚Rundrum-sorglos-Paket‘ gebraucht. So wird dem Kunden allein durch die Begriffswahl signalisiert, dass die MaB-AG sich in allen Bereichen für ihn einsetzt. Eine Kampagne, die von der Kommunikationsabteilung der MaB-AG gestartet wird und unter dem Titel „Wir übernehmen das für Sie“ läuft, soll die Kundenorientierung der Unternehmung unterstreichen.



stellt werden, wenn sich der analytischen Systematisierung von Kratzer u.a. bedient wird. Diese untergliedern die Entwicklungstendenzen des Wandels in verschiedene analytische Ebenen. Auf ihre Unterscheidung in (a) Unternehmensorganisation und (b) Organisation von Nutzung/Leistung von Arbeitskraft wird im Folgenden bei der Darstellung der einzelnen Projekte zurückgegriffen. Somit werden - bevor ausführlich auf die Inhalte der Projekte eingegangen wird - vorab kurz und präzise die Kernziele der Projekte auf genannten Analyseebenen vorgestellt.

## 2.2. Reorganisationsprojekt MaB-2000

Kernziele des Reorganisationsprojekts MaB-2000:

(a) Ebene der Unternehmensorganisation: Mit MaB-2000 sollte eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit der Unternehmensbereiche bei einer verbesserten Kommunikations- und Informationsqualität erreicht werden, die den Weg zu einer international handelnden Netzwerkorganisation ebnet. Dazu wurde der strukturelle Aufbau bzw. die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung in der MaB-AG reorganisiert. Zur Optimierung der strategischen Führung der operativen Bereiche wurde der Aufbau der Hauptverwaltung verändert; grundsätzlich blieb die MaB-AG aber einer eher funktional ausgerichteten Organisation verhaftet.

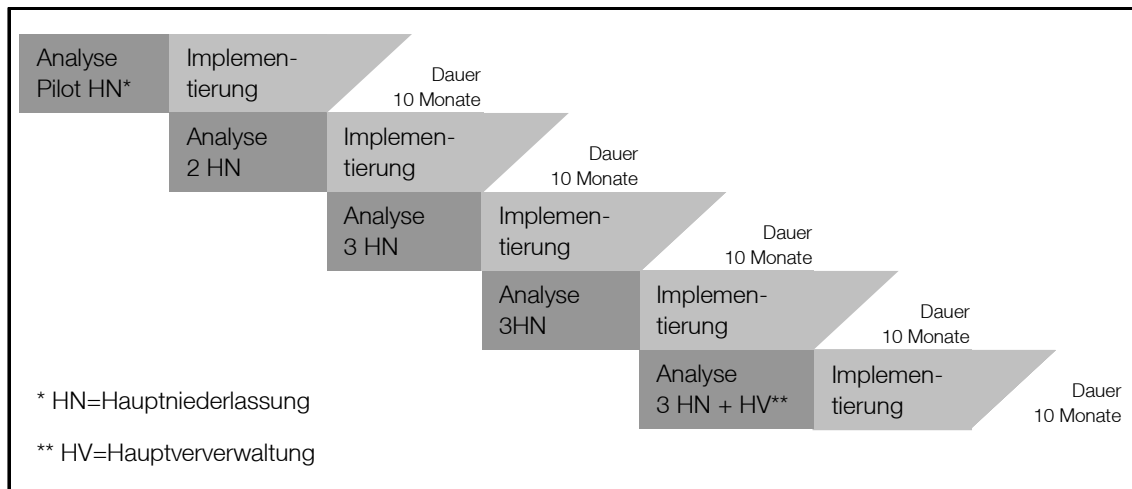
(b) Organisation von Nutzung/Leistung von Arbeitskraft: Im Zuge von MaB-2000 wurden insbesondere durch die Einführung des Projektteams und durch die Gründung so genannter Arbeitskreise Arbeits- und Steuerungsformen verändert. Es zeigen sich mithin erste Tendenzen zur Dezentralisierung.

Die angestrebten Veränderungen im strukturellen, personellen und unternehmenskulturellen Bereich wurden über verschiedene Phasen schrittweise implementiert.<sup>186</sup> Die Umsetzung von MaB-2000 wurde in fünf verschiedenen Stufen innerhalb eines zweijährigen Zeitraums angesteuert. Nachfolgende Abbildung zeigt in einem Entwurf die unterschiedlichen Umsetzungsphasen. Die angegebenen Werte zur Dauer sind als Richtwerte zu verstehen:

---

<sup>186</sup> Da Letztere in Form von Visionen und Leitlinien auch für nachfolgende Projekte verbindlich ist, wird sich dieser bei MaB-2000+ und weiteren Projekten nicht erneut gewidmet.

ABB. 16: UMSETZUNGSPHASEN



Quelle: ifo.

Nachdem die Reorganisationsphase mit einem Pilotprojekt in einer dafür ausgewählten Hauptniederlassung (HN Rheinland) gestartet war, schlossen sich schrittweise weitere Hauptniederlassungen an. Insgesamt wurden zwölf Hauptniederlassungen, plus Hauptverwaltung (HV), eingebunden. Die Analyse dieser und der Hauptniederlassung Ausland bildete 1997 einen ersten Abschluss von MaB-2000. Die Einbindung der Hauptverwaltung brachte zum Ausdruck, dass sich alle Unternehmensbereiche im Wandel befanden und nicht nur einzelne Unternehmenseinheiten betroffen waren. Die gesamte MaB-AG verstand bzw. versteht sich als „ein Unternehmen im Wandel“ (ifo).

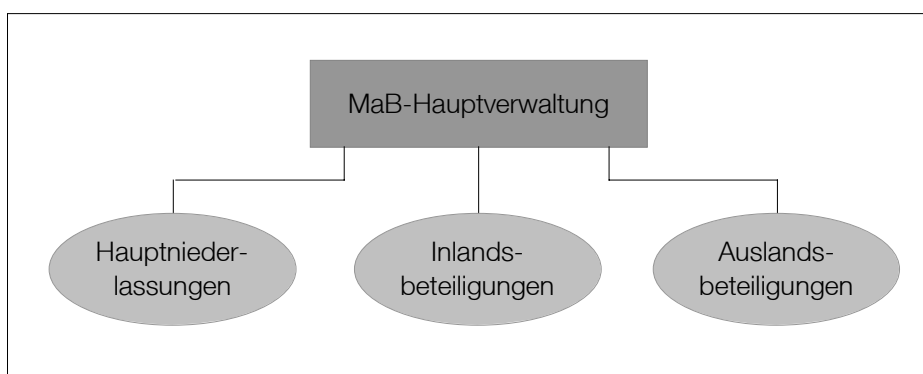
Die Geschäftsprozesse laufen quer zur funktional aufgebauten Strukturorganisation und betrafen immer mehrere Organisationseinheiten. Diese Aktivitäten, Prozesse und Strukturen wurden konzernweit hinterfragt. Veränderungspotenzial wurde z.B. bei der Aufgabenverteilung zwischen der Hauptverwaltung<sup>187</sup> (Vorstand, Hauptverwaltungsabteilungen) und den Hauptniederlassungen und Beteiligungen (Geschäftsleitung, Dienstleistungsbereiche) erkannt.

Die Vorgehensweise der Umstrukturierung der Hauptverwaltung glich denen der Hauptniederlassungen. Ist-Aufbau und Ist-Abläufe wurden mit den neuen Erfordernissen abgeglichen, um Gemeinsamkeiten bei Organisationseinheiten und gegebenenfalls

<sup>187</sup> Zu den Aufgaben der HV zählen u.a. die strategische Führung der für das operative Geschäft zuständigen Hauptniederlassungen und Beteiligungsgesellschaften. Eine effiziente Wahrnehmung der zur strategischen Führung notwendigen Kernaufgaben in schnellen und transparenten Prozessen gehört ebenso dazu wie die Erfüllung der Anforderungen des Mehrheitsgesellschafters und der Aktionäre.

Geschäftsprozessen unter den Gesichtspunkten Effektivität, Effizienz und Synergie zu identifizieren und darauf aufbauend eine Neuordnung von Ressourcen vorzunehmen. Die Veränderung ging einher mit der Straffung der Hauptniederlassungen. Neun regionale Hauptniederlassungen wurden in sieben Einheiten zusammengefasst. Das wiederum brachte Auswirkungen auf die Beschäftigtenzahlen mit sich.<sup>188</sup> Nachfolgende Abbildungen veranschaulichen die Entwicklung des strukturellen, regional gegliederten Aufbaus vor und nach MaB-2000:

ABB. 17: ORGANISATIONSTRUKTUR VOR MAB-2000:



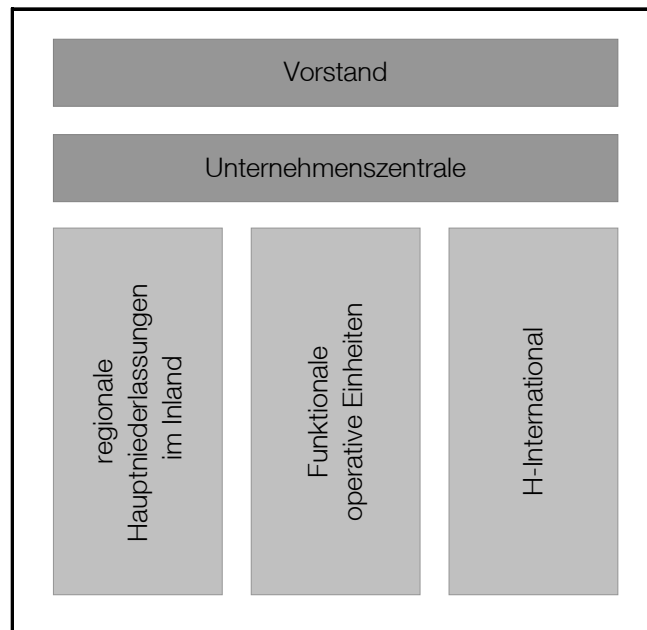
Quelle: iffo.

Nach der Neustrukturierung der Hauptverwaltung unterteilte sich diese in den Vorstand und die Unternehmenszentrale, was eine optimalere Zusammenarbeit zwischen den regionalen Bereichen bezwecken und zu einer klareren Strukturierung beitragen sollte.

---

<sup>188</sup> Die Reduzierung der inländischen Beschäftigtenzahl wurde bereits erläutert. Aus diesem Grund erfolgt keine erneute Erklärung.

ABB. 18: ORGANISATIONSSTRUKTUR NACH MAB-2000:



Quelle: iffo.

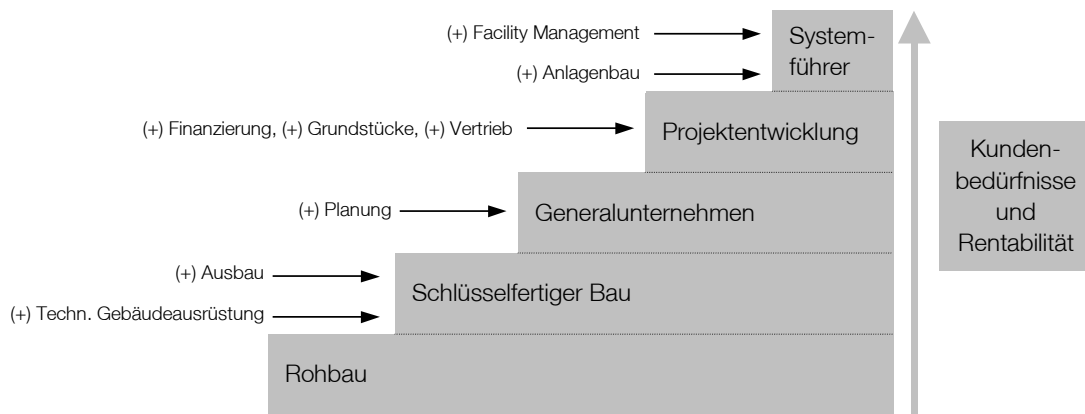
Bereits hier zeigen sich Schwachstelle, die sich in der fehlenden Abbildung von Funktionen und Kundenorientierung manifestieren. Demzufolge überrascht es nicht, dass die MaB-AG im Anschlussprojekt MaB-2000+ ihre Struktur erneut überdachte und zu einer Spartenorganisation umstellte. Dazu an späterer Stelle ausführlicher.

Grundsätzlich erfolgten die strukturellen Veränderungen, um dem darüber stehenden Ziel einer stärkeren Kundenorientierung gerecht zu werden. Die Dienstleistungen rund um das Kerngeschäft des Bauens wurden ausgeweitet, um die strategischen Ausrichtungen der Geschäftsprozesse<sup>189</sup> den Kundenanforderungen anzupassen. Das sollte zum Erreichen der Systemführerschaft<sup>190</sup> beitragen und helfen, eine hohe Rentabilität zu erlangen. Welche Stufen das Konzept im Detail umfasste, zeigt umseitige Abbildung:

<sup>189</sup> GESCHÄFTSPROZESSE werden als eine Folge zusammenhängender Tätigkeiten verstanden, mit denen Kundenwünsche und/oder Unternehmensanforderungen erfüllt werden. Sie laufen quer zur funktional aufgebauten Strukturorganisation und betreffen unterschiedliche Organisationseinheiten.

<sup>190</sup> Zum Begriff des SYSTEMFÜHRERS oder der SYSTEMFÜHRERSCHAFT ein Beispiel: Bei einem Flughafenprojekt A (verschlüsselt) bietet die MaB-AG nicht nur einzelne, isolierte Leistungen an, sondern eine Komplettlösung, ein SYSTEM. „Mit anderen Worten: sie baut, finanziert und betreibt ihn anschließend sogar – zwar nicht alles in Eigenregie, aber das Unternehmen führt Regie“ (iffo 1997).

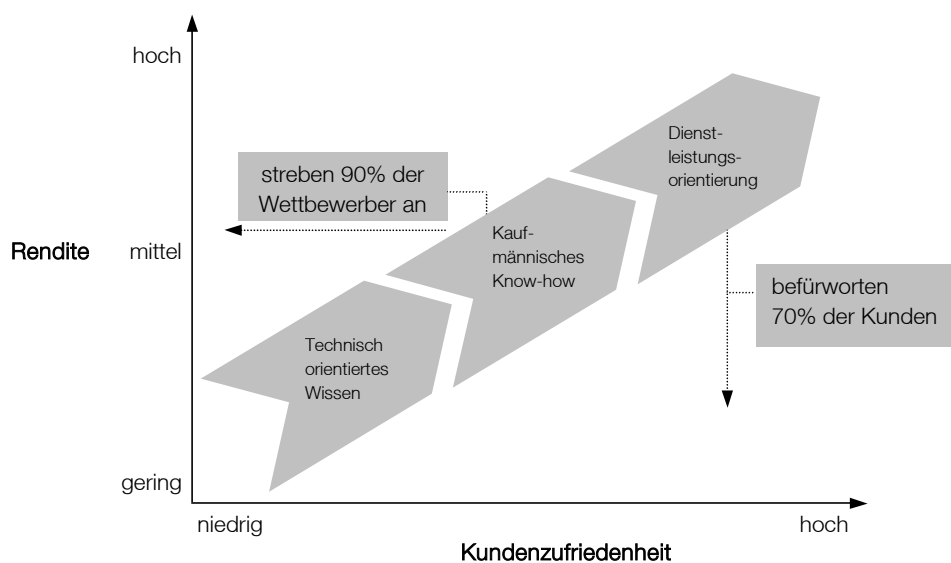
ABB. 19: VOM ROHBAUSPEZIALISTEN ZUM SYSTEMFÜHRER



Quelle: iffo.

Welche Faktoren für eine hohe Kundenzufriedenheit als ausschlaggebend erachtet wurden, zeigt das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage der Unternehmensberatung C<sup>191</sup> (1994). Die Befragten erwarten dann hohe Kundenzufriedenheit, wenn der Faktor der Dienstleistungsmentalität hoch angesetzt wird. Etwa 70% befürworten eine hohe Dienstleistungsmentalität. Stellt die Unternehmung technisch orientiertes oder kaufmännisches Wissen in den Vordergrund, verringert sich die Kundenzufriedenheit.

ABB. 20: KUNDENZUFRIEDENHEIT UND DIENSTLEISTUNGSMENTALITÄT



Quelle: repräsentative Untersuchung der Unternehmensberatung „C“ 1994.

<sup>191</sup> Zur Wahrung der Anonymität ist die Unternehmensberatung mit dem Buchstaben „C“ verschlüsselt.

Weitere Grundüberlegungen basierten auf der Einschätzung, dass sich die rund 35.000 Arbeitsplätze<sup>192</sup> nur dann sichern ließen, wenn die Unternehmung internationale Maßstäbe anlegte. Der Marktanteil musste erhöht und deutlich bessere Renditen mussten erzielt werden. Vor diesem Hintergrund wurde eine Strategie der Internationalisierung<sup>193</sup> verfolgt, um im globalen Wettbewerb die Position zu festigen und auszubauen. Im Geschäftsbericht von 1995 wird dazu gesagt: „Bei der Erweiterung unseres internationalen Baugeschäfts, das uns von der inländischen Baukonjunktur unabhängiger macht, setzten wir auf wachstumsstarke Märkte wie Osteuropa und Südostasien. Vor dem Hintergrund der sinkenden Bedeutung des direkten Auslandsbaugeschäfts haben wir vorrangig in ausländische Beteiligungsgesellschaften investiert“ (GB 1995).

Wie angeführt, wurden im Rahmen von MaB-2000 betriebliche Abläufe im Detail untersucht. Im Anschluss an die Analysephase folgten Entwürfe zur Optimierung der Organisation, um ihre Effektivität und Effizienz zu erhöhen. Das Ziel bestand darin, wie in der Mitarbeiterzeitschrift simpel formuliert, „noch besser zu werden“ (ebd. Oktober 1995), „die Stärken systematisch auszubauen und die Schwächen auszumerzen“ (ebd. Dezember 1995)<sup>194</sup>. „Nicht nur neue Informations- und Kommunikationstechniken, sondern auch die Anforderungen, die das Ziel der Systemführerschaft für baunahe Projekte an das Unternehmen stellen, erfordern eine neue Qualität der Kommunikation nach innen wie nach außen“, lautet die Forderung, die die MaB-AG laut Geschäftsbericht an sich selbst stellt.<sup>195</sup> In Ergänzung geht es darum, neue Konzepte zu entwerfen, die die veränderten Anforderungen in der Praxis umsetzen können. Eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit der unterschiedlichen Einheiten (Netzwerkgedanke) und eine Optimierung kommunikativer Wege wurde dazu als unabdingbar erkannt. Wie die neuen Konzepte sich konkret gestalten, wird nachfolgend am Beispiel des Projektteams verdeutlicht:

---

<sup>192</sup> Der exakte Wert der Beschäftigten beläuft sich im Jahr 1994 auf 35.382 Organisationsmitglieder und steigt – bedingt durch die Beteiligungen im Ausland und das Direktgeschäft im Ausland – 1995 auf insgesamt 40.324 Beschäftigte an. Das ergibt eine Erhöhung im Vergleich zum Vorjahr um 13,96%. Von den insgesamt 40.342 Beschäftigten sind 14.950 (37,05%) in Beteiligungen im Ausland tätig, 3.571 Personen (8,85%) im direkten Auslandsgeschäft, 5.158 (12,78%) Beschäftigte in Beteiligungen im Inland und 16.645 Organisationsmitglieder (41,25%) im direkten Inlandsgebiet. Die Zahlen manifestieren die hohe Bedeutung des Auslandgeschäftes für die Arbeitsplatzsicherheit und unterstreichen die starke Fokussierung auf das internationale Geschäft.

<sup>193</sup> Zum historischen Wandel von Internationalisierungsstrategien vgl. ausführlicher in Funder 1999, 131ff.

<sup>194</sup> Derartige – wenig aussagekräftige Beispiele – werden angeführt, um die Art und Weise der Übermittlung der Veränderungsgegenstände zeitnah zu dokumentieren und gleichzeitig herausstellen zu können, dass den Betroffenen wenig konkrete und greifbare, teilweise beinahe triviale Informationen über die Veränderungsinhalte gegeben wurden.

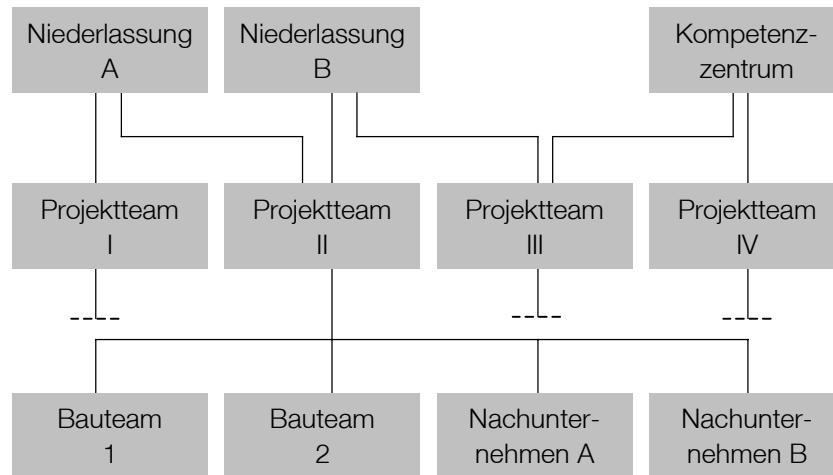
<sup>195</sup> Da auf die Kommunikations- bzw. die Informationspolitik bei Reorganisationsprojekten an späterer Stelle ausführlich eingegangen wird, werden an dieser Stelle keine Erläuterungen vorweggenommen.

## Exkurs: Die neue Form der Arbeitsorganisation: Das Projektteam

Neben den angeführten Elementen treten Schlagwörter wie Teamarbeit, Kompetenzbündelung und die Einführung von Projektteams in den Vordergrund neuer Arbeitsformen. Hierin folgt die MaB-AG einem allgemein zu beobachtenden Trend, denn wie Kratzer u.a. konstatieren, ist der Abbau von hierarchischen Ebenen, verbunden mit einem Verantwortungstransfer „nach unten“, sowie den neuen Arbeitsformen von Projekt- und Teamarbeit, eine typische Entwicklungstendenz für die Entgrenzung von Arbeit und Leistung (vgl. ebd. 2004, 335).

Die erfolgsorientierte TEAMARBEIT soll – so im GB (Geschäftsbericht) 1995 beschrieben – die bislang stark hierarchisch strukturierte Arbeitsorganisation auf den Baustellen ablösen. Das PROJEKTTEAM ist eine Organisationseinheit, die für die Bearbeitung eines bestimmten - zumeist zeitlich befristeten - Projektes zuständig ist (vgl. ilfo). Die neue Form der Arbeitsorganisation geht einher mit einer Neuverteilung von immateriellen Ressourcen wie Autonomie, Verantwortung und Entscheidungsspielräumen. Die Projektteams sollen –laut Aussage einer Informationsbroschüre – zu der entscheidenden Organisationseinheit werden, über projektbezogene Kompetenzen verfügen und für besondere Aufgaben auf das spezialisierte Know-how von Kompetenz-Zentren (zentraler Baustein in der Unternehmensstruktur) zurückgreifen. Die einzelnen Projektteams sollen zur Erzeugung von Synergieeffekten miteinander kooperieren und Wissen austauschen. Grundsätzlich setzen sie sich aus den jeweiligen Organisationsmitgliedern der Niederlassungen zusammen (interne Mitarbeiterzeitschrift April 1996). Sie passen sich in ihrer Größe, Zusammensetzung und Kompetenz den jeweiligen Erfordernissen an.

ABB. 21: DIE ENTSCHEIDENDE ORGANISATIONSEINHEIT DES PROJEKTTEAMS



Quelle: ilfo.

Die gewerblichen Organisationsmitglieder arbeiten in Bauteams zusammen, die bestimmte Aufgabenbereiche eigenverantwortlich übernehmen. Den jeweiligen Projektteams in den verschiedenen Niederlassungen kommen planende Aufgaben und Tätigkeiten aus dem Managementbereich zu.<sup>196</sup> Das Spektrum passt sich den veränderten Projektanforderungen an, d.h. die Aufgaben beginnen bereits bei der Marktbearbeitung und erstrecken sich fortlaufend über alle weiteren Projektphasen.

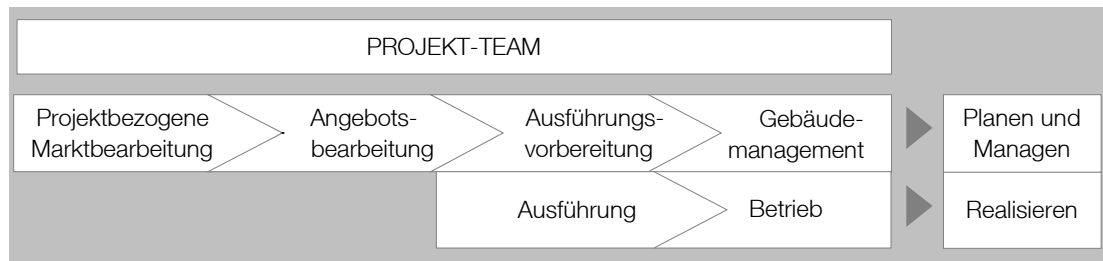
Jedem Projektteam steht ein Projektleiter vor. Dieser ist sowohl Ansprechpartner für die Projektteam-Mitglieder<sup>197</sup> als auch für den Kunden. Der Nachunternehmer wird als Partner eingebunden. Dadurch wird der Kunde von der Projektplanung bis zum Abschluss des Projektzyklus' „an die Hand genommen“ (ilfo). Der Projektleiter handelt ergebnisverantwortlich und agiert weitestgehend autonom bei der Auswahl von Personal sowie bei der Arbeitsausführung des Projekt- oder des Bauteams. Hieraus wird ersichtlich, dass Verantwortung und Autonomie im Rahmen von MaB-2000 delegiert werden (sollten) und immaterielle Ressourcen neu verteilt wurden, die das existierende Gleichgewicht destruierten.

<sup>196</sup> Dazu zählen beispielsweise die Ausführungsvorbereitung oder das Gebäudemanagement.

<sup>197</sup> Die PROJEKTTEAM-MITGLIEDER sind permanent oder temporär dem jeweiligen Team zugeordnet und unterstehen dem Projektleiter. Temporäre Projektteam-Mitglieder sind direkt in die Projektteamorganisation mit eindeutigen Zuständigkeitsbereichen eingebunden.



ABB. 22: DAS PROJEKTTEAM



Quelle: iffo.

Neben der eigenverantwortlichen Ausführung von projektspezifischen Aufgaben und dem Mitspracherecht bei der personellen Zusammensetzung der Teams waren regelmäßige Informationen und Beurteilungen durch den Projektleiter sowie materielle Anreize im Kontext des Betrieblichen Vorschlagwesens (BVM) für eine erfolgreiche Projektarbeit und letztlich für eine erfolgreiche Umsetzung Voraussetzung. Die Selbstorganisation der Projektteams implizierte, dass Lösungen für eventuelle Probleme und Schwierigkeiten nicht vorgegeben werden, genauso wenig, wie der Arbeitsablauf bestimmten Schemata folgen musste. Die Teams konnten sich eigenständig auf die Lösung ihrer Probleme konzentrieren, dazu aber das Know-how anderer Teams und Kompetenzzentren nutzen ebenso wie Erfahrungen und Kenntnisse anderer Organisationsmitglieder (Erfahrungs- und Wissensaustausch).

Mit der Einführung der Team- und Projektarbeit gelangte die MaB-AG in steuerungsbezogener Hinsicht zu mehr Selbstorganisation. Sie löste sich von einer strikt funktionalen Organisation, die mit einer verstärkt zentralen Steuerung verknüpft ist. Erste Tendenzen zu einer intraorganisationalen Netzwerkorganisation sind zu erkennen, da die verschiedenen Arbeitsgruppen und Teams nicht isoliert voneinander arbeiten, sondern in Eigeninitiative eine Netzwerkstruktur erstellen (sollten).<sup>198</sup>

In der bisherigen Darstellung blieb die Einbindung der Organisationsmitglieder weitestgehend unerwähnt. Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand ist jedoch von Interesse, inwieweit diese in das Projekt MaB-2000 integriert wurden. Ob sie bloß dessen Konsequenzen tragen mussten, ihnen Veränderungen aufoktroiert wurden oder ob sie

<sup>198</sup> Die MaB-AG entspricht mit ihrer Veränderung der Arbeitsform einem üblichen Trend: Wie Bullinger u.a. in ihrer Studie aus dem IAO (1995) feststellen konnten, bejahten 74% der 384 befragten Unternehmen aus unterschiedlichen wirtschaftlichen Zweigen teamorientierte Organisationsstrukturen, 64% haben dieses Führungskonzept bereits zum Zeitpunkt der Befragung umgesetzt (vgl. ebd. 1995, 24).

---

die Implementierung des Projektes mitgestalten durften/sollten und an Optimierungs- und Veränderungsprozessen aktiv partizipieren konnten. Aus diesem Grund wird fortfolgend die personalpolitische Seite von MaB-2000 näher betrachtet.

### 2.2.1. Die personalpolitische Seite von MaB-2000

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Reorganisationsprojektes sind die Organisationsmitglieder ein wesentlicher Faktor.<sup>199</sup> In diesem Zusammenhang bildet auch die Optimierung von Führungsstrukturen und die Qualifizierung von Führungskräften einen Schwerpunkt. Die MaB-AG forderte ihre Organisationsmitglieder zu aktiver Mitarbeit bzw. Unterstützung bei der zukünftigen Ausrichtung der Unternehmung auf und erwartete Eigeninitiative.

Wie den offiziellen Quellen<sup>200</sup> über MaB-2000 zu entnehmen, erfolgte die Partizipation der Beschäftigten am Veränderungsgeschehen frühzeitig. Der Leiter der Hauptniederlassung für ein Pilotprojekt berichtete über positive Resonanz seiner Mitarbeiter hinsichtlich MaB-2000.<sup>201</sup> „Wir haben unseren Mitarbeitern das Projekt zuerst einmal vorgestellt, damit sie wissen, worum es geht. Die Mitarbeiter waren danach sehr motiviert und haben das Projekt wirklich begeistert getragen“ (ilfo). Über die Art und Weise, wie das Projekt vorgestellt wurde, äußerte sich der Hauptniederlassungsleiter nicht, lediglich die positive Reaktion wurde hervorgehoben.<sup>202</sup> Einhergehend mit den Veränderungen sprach der Leiter aber nicht nur den Wandel der Tätigkeiten an, sondern berichtete ebenfalls darüber, dass die neuen Anforderungen parallel zur ‚normalen‘ täglichen Arbeit angegangen werden mussten. Er folgerte, dass Reorganisation „natürlich auch Mehrbelastung für die Mitarbeiter auslöst. Nachdem klar war, wie viel Zeit man für einige Dinge braucht, musste manches in den vergangenen Wochen eben nach Prioritäten geregelt werden“ (ebd.) Da die Beschäftigten aber selbst aktiv mitgestalten durften und

---

<sup>199</sup> So betont auch Friedberg, dass Veränderungsprozesse am Verhalten der Organisationsmitglieder ausgerichtet werden müssten und einen sozialen und politischen Prozess darstellen (vgl. ebd. 1999, 129). Vgl. dazu auch Picot u.a. (1999).

<sup>200</sup> Dazu zählen Mitarbeiterzeitschriften, Geschäftsberichte und Umfragen.

<sup>201</sup> Bei derartigen Zitaten handelt es sich um firmeninterne Interviews (1996), die in der Mitarbeiterzeitschrift veröffentlicht wurden. Diese und folgende Ausschnitte werden angeführt, um eine möglichst zeitnahe (und teilweise kritische) Reaktion der Betroffenen wiederzugeben, da die Interviews dieser Arbeit zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt wurden und „nur“ rückblickende Ansichten über das Projekt MaB-2000 aufzeigen. Die Ausschnitte leisten insbesondere zur personalpolitischen Seite einen wertvollen Beitrag, indem sie auf die Umsetzung der Kernaspekte von MaB-2000 konkret Bezug nehmen.

<sup>202</sup> In diesem Kontext ist die Objektivität u.U. in Frage zu stellen. Der Interviewausschnitt könnte verschönt dargestellt sein, da er in der firmeninternen Zeitschrift veröffentlicht wurde und der Interviewpartner ein Mitglied des Arbeitskreises war.

auch sollten und „die Mitarbeiter selbst die Schwachstellen lokalisiert haben, [...] hat keiner die Flinte ins Korn geworfen“ (vgl. ebd.).

Wie verlief die Partizipation an den Arbeitsgruppen? Die einzelnen Hauptniederlassungen wurden von Arbeitsgruppen zunächst nach den Kriterien Strategie-Audits, bauunterstützende Prozesse, Materialwirtschaftsprozesse, Auftragsabwicklungsprozesse und Projektentwicklung analysiert. Zu jedem dieser Schwerpunkte wurden so genannte Kernteams gebildet, die sich aus Organisationsmitgliedern und externen Beratern zusammensetzten. Dadurch sollte erreicht werden, dass die Ergebnisse im Wesentlichen von den Beschäftigten eigenständig erarbeitet wurden. Die MaB-AG betonte, dass die Mitarbeiter der Hauptniederlassung die eigentlichen Träger des Projektes sein und die Kernteam-Mitglieder vielmehr als Katalysatoren und Moderatoren fungieren sollten (vgl. interne Mitarbeiterzeitschrift Okt. 1995). Der Artikel berichtet weiter, dass diese aber gerade in den ersten Sitzungen gefragt gewesen seien, denn, so resümiert ein Mitglied des Kernteams Angebotsprozess: „[I]n jeder Arbeitsgruppe sitzen Personen mit wirklich ganz unterschiedlichem Aufgabengebiet an einem Tisch. Und auf einmal sollen sie gemeinsam Verbesserungsvorschläge und Prozesse entwickeln“, deshalb fielen die ersten zwei Treffen nicht leicht: „Alle haben sich aber relativ schnell in die Gruppe eingefunden“ (interne Mitarbeiterzeitschrift Okt. 1995, 18). Die Arbeitsgruppen standen untereinander in engem Kontakt. Entscheidende Aspekte aus dem Lenkungsausschuss und dem Strategie-Audit flossen in die Arbeitsgruppen ein. Die Teilnahme erfolgte einmal wöchentlich, wofür die Mitglieder freigestellt wurden, obwohl das Tagesgeschäft weiter lief. Sie war einerseits motivationaler Anreiz<sup>203</sup>, indem sie das Gefühl vermittelte, „ernst genommen zu werden“ (ilfo) und partizipieren zu können, andererseits führte sie zu Mehrbelastung (z.B. längere Arbeitszeiten).

Grundsätzlich zeigt die Einrichtung der Arbeitsgruppen, dass die MaB-AG ihren Organisationsmitgliedern Möglichkeiten zur Partizipation offerierte. Im Gegensatz zu ‚früher‘, „wo sich letztlich nur die Niederlassungsleitung mit Themen wie der Neuorganisation der

---

<sup>203</sup> Die Motivation der Beschäftigten erhöhte sich auch bei den anderen neu eingeführten Arbeitsformen; so berichtete ein Bauleiter: „[E]ine gute Kolonne bleibt natürlich auch weiterhin eine gute Kolonne, doch die Motivation [durch die Einführung der Bauteams] ist deutlich größer geworden. Von Etage zu Etage haben wir einen Lernfortschritt bei den Teams beobachtet.“ Als Gründe für die Motivationssteigerung erkannte der Bauleiter, dass die Mitarbeiter schon vor Baubeginn über das Projekt informiert wurden. In der Ausführung bearbeiteten die Bauteams in eigener Verantwortung die übergebenen Arbeitspakete. „Die Leute arbeiten im Leistungslohn. Wenn sie ein Plus machen, zahlt sich das sofort für sie aus“ (Mitarbeiterzeitschrift 1996).

Marktbearbeitung oder Akquisition“ befasste, ist „heute die Anzahl der Mitarbeiter, die den Markt beobachten und akquirieren, drei- bis viermal so groß“ (interne Mitarbeiterzeitschrift Okt. 1996). Die MaB-AG motivierte die Organisationsmitglieder zur Eigeninitiative und Mitgestaltung des Projektes MaB-2000 und damit letztlich zur Neuausrichtung der Organisation, „da wir die Feststellung gemacht haben – das kenne ich auch von früher, ich habe einige Reorganisationen mitgemacht – wenn die Leute, die es nachher leben sollen, nicht involviert sind, dann klappt das nicht, wenn die et was vorgesetzt kriegen und gesagt bekommen, das ist es und fertig, dann ist dieser Eingliederungsprozess viel, viel schwerer“, betonte ein Interviewpartner im Rahmen der Untersuchung.

Inwieweit die erarbeiteten Vorschläge und Ergebnisse der Arbeitsgruppen tatsächlich in der Niederlassung Berücksichtigung bzw. Umsetzung fanden, ist in den zur Verfügung stehenden Quellen nicht erwähnt. Ebenfalls ist nicht ersichtlich, welche Beschäftigten in die Arbeitsgruppen aufgenommen wurden, auf Grund welcher Kriterien die Auswahl erfolgte und ob grundsätzlich jeder die Möglichkeit zur Mitgestaltung hatte.

Innerhalb der zweijährigen Reorganisationsphase von MaB-2000 veränderte sich die Organisation der Arbeitsgruppen. Ihre Anzahl und Arbeitsorganisation reduzierte sich. Während die ersten Analysephasen noch drei Monate umfassten, bestand die Aufgabe nach der Reduzierung darin, innerhalb von sechs Wochen durch drei ganztägige Intensivtreffen und eine Vielzahl von Arbeitsgesprächen das spezifische Umsetzungsprogramm für die jeweilige Hauptniederlassung zu entwickeln. Die Änderung wurde damit erklärt, dass durch die bereits erfolgten Reorganisationen in anderen Hauptniederlassungen gesichertes Wissen über die Dinge, die generell der Verbesserung bedurften, vorlag.

Die Einrichtung der Arbeitskreise stellte für die Organisationsmitglieder nicht das einzige Mittel dar, sich mit den Veränderungen auseinander zu setzen. Dazu zählten außerdem: a) unternehmensspezifische Maßnahmen, b) die Informationspolitik und c) das strukturierte Mitarbeitergespräch. Der erste Aspekt bezieht sich darauf, dass die MaB-AG ihren Beschäftigten durch unternehmensspezifische Schulungen und Job-Rotationsmaßnahmen<sup>204</sup> ermöglichte, sich an die verändernden Aufgaben anzupassen. Die Informationspolitik (b) zukünftige Veränderungen innerhalb der Unternehmung betreffend

---

<sup>204</sup> Unter Job-Rotation wird der Wechsel der Arbeitsplätze von Beschäftigten in vorgegebenen oder selbstgewählten Zeit- und Reihenfolgen verstanden. Die gleichartige Struktur der Arbeitsplätze ist dabei Voraussetzung. Die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben erhöhen fortan die Aufgabenvielfalt nach Maßgabe der Anforderungen (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, 510ff).

erfolgte über interne Kommunikationswege. So wurden die Beschäftigten beispielsweise durch die unternehmensinterne Zeitschrift über den aktuellen Stand von MaB-2000 informiert. Managementbücher, Broschüren und Berichte im Intranet begleiteten den Wandel der Unternehmung. Inwieweit derartige Kommunikationsmittel genutzt und von den Beschäftigten als effektiv und sinnvoll erachtet werden, klärt die Auswertung der Interviews. Das strukturierte Mitarbeitergespräch (c) ist ein weiterer entscheidender Baustein von MaB-2000. Jeder Vorgesetzte führt einmal im Jahr ein derartiges Gespräch mit jedem seiner Mitarbeiter. Dieses Gespräch soll der gegenseitigen Orientierung dienen, Raum bieten für Kritik und Lob und die Zielsetzung hinsichtlich der aktuellen und zukünftigen Ausrichtung der Arbeit unterstützen (vgl. internes Firmenmaterial 2000).

Das Konzept basiert grundsätzlich auf einer intensiven Beteiligung der Beschäftigten. Es galt im Rahmen dessen neben den strukturellen Anpassungen auch Veränderungen im Bereich der Unternehmenskultur vorzunehmen. Das hatte zum Ziel, die Beschäftigten für eine aktive Unterstützung zu gewinnen.

#### 2.2.2. Unternehmenskultur MaB-AG

Zu einer veränderten Unternehmenskultur erarbeitete der Vorstand der MaB-AG zusammen mit externer Unterstützung die Formulierung der Vision. Diese wurde mit den Führungskräften der oberen Managementebene ausführlich in verschiedenen Tagungen diskutiert. Daraus entwickelten sich die Grundsätze der Unternehmens-Leitlinien. Sie wurden als Richtschnur bzw. als Basis für die Entscheidungen und das tägliche Handeln in der Organisation abschließend formuliert. Hierin zeigt sich anschaulich, dass auch die Unternehmenskultur nicht aus sich selbst heraus entsteht, sondern von sozial handelnden Akteuren konstruiert wird. Sie<sup>205</sup> entwickelte und veränderte sich demnach in extra- und intraorganisationaler Auseinandersetzung und beabsichtigt, organisationsspezifisch unterschiedliches Wahrnehmen, Denken und Handeln von Organisationsmitgliedern „herzustellen“ (vgl. Gaedeke 2001, 49).

Durch ihre Vermittlung und Akzeptanz versprach sich die MaB-AG, die Beschäftigten für die Zielsetzungen des Wandels zu gewinnen. Zumindest lautete so das grundlegende

---

<sup>205</sup> Anfang der achtziger Jahre hat das Konzept der Organisationskultur durch eine Anzahl populärwissenschaftlicher Arbeiten hohe Wellen geschlagen, da diese in der Organisationskultur eine wesentliche Einflussgröße für den Organisationserfolg ausmachten. Dazu zählen u.a. die Arbeiten von Ouchi (1981) und Peters & Waterman (1982).

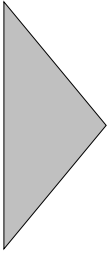
Ziel der Visionen und Leitlinien. Ihre inhaltliche Formulierung wurde als ebenso bedeutsam erachtet wie ihre Vermittlung. Dies zeigte sich an dem hohen Aufwand, der im Rahmen des Kommunikationsprozesses betrieben wurde. Um möglichst viele der über 20.000 Mitarbeiter im Inland zu erreichen, wurden Kommunikationsmärkte konzipiert. Zehn Veranstaltungen mit jeweils etwa 300 Teilnehmern waren für den Auftakt der Einführungskampagne geplant. Zu den Teilnehmern zählten weitestgehend die Führungskräfte aller hierarchischen Ebenen, vom Polier bis zum Hauptniederlassungsleiter (vgl. Geschäftsbericht 1996). In Form kleiner Diskussionsrunden wurden mannigfaltige Aspekte der Visionen und Leitlinien hinterfragt und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den individuellen Bereich diskutiert. Die Teilnehmer sollten diese Gespräche als Einstieg in den Themenbereich nutzen und in den jeweiligen Unternehmenseinheiten fortsetzen. Außergewöhnliche Orte<sup>206</sup> und Medien der Kommunikation sollten die Bedeutung des Themas betonen. Dies erfolgte beispielsweise in Form von Wandelementen, die den Raum in einzelne Diskussionszonen unterteilten. Auf diesen Wandelementen wurden die Leitlinien plakativ präsentiert. Ähnlich der Strukturierung und Ausgestaltung der Veranstaltungsräume wurde der gesamte Ablauf der Reihe „Auftaktveranstaltungen“ von Arbeitsgruppen vorbereitet.

Die Aktion ‚Visionen und Leitlinien‘ war in einem sehr aufwändigen Rahmen angelegt. Es sollte quasi keinen Beschäftigten geben, der so tun könnte, „als hätte er von all dem nichts mitbekommen“ (ilfo). Diese starke Fokussierung zielte durch die Darstellung gemeinsamer Ziele und Perspektiven darauf ab den Zusammenhalt der Unternehmung zu fördern. Im Vordergrund stand die Stärkung des Wir-Gefühls und damit letztlich die Identifikation der Beschäftigten mit der Neuausrichtung der MaB-AG. Das Denken und Verhalten innerhalb der Organisation sollte verändert werden. Denk- und Verhaltensweisen wurden einerseits durch ‚harte‘ Faktoren (dazu zählen beispielsweise Strategien, Prozesse, Strukturen und Ressourcen) und andererseits durch den Einfluss ‚weicher‘ Faktoren (Führungssysteme, Teamarbeit und die Motivation der Mitarbeiter) bestimmt. Nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über die kultur- und verhaltensorientierte Neuausrichtung:

---

<sup>206</sup> An dieser Stelle sei an das Merkmal der Macht des Ortes im theoretischen Teil der Arbeit erinnert; die Analyse wird ergeben, wie die Beschäftigten derartige Veranstaltungen erleben.

ABB. 23: KULTUR- UND VERHALTENSÄNDERUNG

vor "Neuausrichtung"	Kultur-/ Verhaltensänderung	nach "Neuausrichtung"
• Baustellenorientiert		• Kundenorientiert
• Funktionsdenken		• Prozeßdenken
• Vertikaler Fokus		• Horizontaler Fokus
• Hierarchische Struktur		• Team- und Projektstruktur
• Anweisung und Kontrolle		• Eigenverantwortung + Delegation
• Bürokratisierung		• Flexibilisierung
• Veraltete Systeme		• Innovative Technologien
• Niedrige Veränderungsbereitschaft		• Hohe Veränderungsbereitschaft

Quelle: ifo.

Die Leitlinien waren verbindlich, das heißt, sie waren für jedes Organisationsmitglied richtungsweisende Basis des Handelns. Das Unternehmen beabsichtigte dadurch, neben der innerorganisatorischen Einheit eine verlässliche Grundlage für die Kundenbeziehungen und Partner zu entwickeln. Vermittelt werden sollte eine klare Vorstellung von den unternehmensspezifischen Zielen und Handlungsmaximen und ein unverwechselbarer Auftritt am Markt.

Die Vision war eine sehr konkret formulierte Vorstellung von der Zukunft der Unternehmung, dies ist zumindest internem Informationsmaterial zu entnehmen. Wie jedoch die zeitnahen Reaktionen der Beschäftigten an späterer Stelle zeigen werden, herrschen zu diesem Punkt unterschiedliche Auffassungen vor. Im Zusammenhang mit Visionen und Leitlinien fiel zwar eine Vielzahl an Schlagworten – wie Abb. 23 anschaulich zu erkennen gibt – diese blieben jedoch interpretationsbedürftig und waren für die Betroffenen nur wenig greifbar; auch ihre Folgen für die Praxis sind eher undurchsichtig.<sup>207</sup> Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund problematisch, als dass doch „jede konkrete Reorganisation darin [bestehen soll], die Formen und Maßstäbe festzulegen, wie den Leitorientierungen über organisatorische Strukturen und institutionalisierte Rollen Genüge getan werden kann“ (Faust u.a. 2000, 45).

Grundsätzlich vermittelte die Vision einerseits Orientierung, drängte andererseits aber die Handlungen der Beschäftigten in eine (vor-)bestimmte Richtung, denn die Leitlinien beschrieben sowohl den Weg als auch den Handlungsrahmen des angestrebten Ziels der Systemführerschaft. Einzelne Unternehmensbereiche und somit auch die einzelnen

<sup>207</sup> Diesbezüglich können Faust u.a. nur bestätigt werden, wenn sie die Notwendigkeit der Interpretation und Konkretisierung solcher Leitbegriffe betonen (vgl. ebd. 2000, 44).

Organisationsmitglieder konnten bzw. sollten nur innerhalb eines bestimmten vorgegeben Rahmens handeln. Die Struktur der Unternehmenskultur übte Einfluss auf die Aktivitäten der Beschäftigten aus. Organisationsmitglieder agieren demnach in einer „Welt“, die durch interpretative Schemata vorstrukturiert ist (vgl. Ortmann u.a. 1990, 62). Die Leitlinien sind jedoch nicht als „Gesetz“ festgeschrieben. Sie sollten als ‚lebende Leitlinien‘ diskutierbar vermittelt und nicht einfach nur vorgesetzt oder von ‚oben aufoktroiert‘ werden. Das Konzept der Visionen und Leitlinien untergliedert sich konkret in vier Themenbereiche:

1. KUNDENGERECHTES LEISTUNGSANGEBOT
2. MITARBEITER ALS TRÄGER DES ERFOLGS
3. TEAMARBEIT UND KOMPETENZBÜNDELUNG ALS ORGANISATIONSPRINZIPIEN
4. PARTNERSCHAFTLICHE, OFFENE KOMMUNIKATION

Da die bisherigen Erläuterungen die Hintergründe der Leitlinien ausreichend erklären, wird auf oben angeführte Themenbereiche nur noch punktuell mit kurzen Ergänzungen eingegangen. Zu erläutern bleibt, was beispielsweise unter dem Stichwort ‚Organisationsprinzipien‘ zu verstehen ist. Der Kernpunkt ist hierbei die Delegation von Verantwortung. Obwohl das Unternehmen durch die Bildung der Kompetenz-Zentren zentrale Bausteine in der Organisationsstruktur aufwies, war es grundsätzlich darauf ausgerichtet, durch Teamarbeit in Form von Projekt- und Arbeitsgruppen Verantwortung zu delegieren. Da dieser Aufbau grundlegend für die gesamte Struktur der Unternehmung war, wird von Organisationsprinzipien gesprochen. Das Stichwort im Kontext partnerschaftlicher und offener Kommunikation lautet Dialog. Die MaB-AG legte Wert darauf, dass im Hinblick auf eine Netzwerkorganisation der Erfahrungs- und Wissensaustausch nicht nur innerhalb der einzelnen Unternehmenseinheiten erfolgte, sondern auch über deren Grenzen hinweg. Die Unternehmung versuchte, sowohl durch interne als auch durch externe kontinuierliche Dialoge die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Kooperation zu legen, um letztlich Synergie-Effekte zu erzielen. Durch den Dialog sollten gemeinsame Ziele festgesetzt, Missverständnisse vermieden und zusätzliche Potenziale geöffnet sowie doppeltem und unkoordiniertem Arbeiten entgegengewirkt werden. Auf Grund der wachsenden Informationsflut wurde die Kommunikation neben den Bereichen Markt, Mitarbeiter und Struktur zu einem der entscheidenden Merkmale der Unternehmenskultur hervorgehoben. Unter diesen Punkt fällt auch das strukturierte



Mitarbeitergespräch, welchem bereits im Rahmen der personalpolitischen Seite von MaB-2000 Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Somit schließt sich der Kreis der Ausführungen zu MaB-2000 und der neu hinterlegten Unternehmenskultur. Abschließend werden einige empirische Belege aus einer unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung (1997) angeführt, die zeitnah die Resonanz und Akzeptanz der Organisationsmitglieder widerspiegelt.

### 2.2.3. Visionen und Leitlinien: Zeitnahe Reaktionen der Beschäftigten

Berichten in der internen Mitarbeiterzeitschrift zufolge wurden die Auftaktveranstaltungen von den Organisationsmitgliedern insgesamt positiv aufgenommen. Es waren keine ‚Hurra-Veranstaltungen‘, das gut dreistündige Treffen war „ausgesprochen lebendig, kritisch und konstruktiv“ (ilfo). Positiv empfanden einige Beschäftigte die Veranstaltung aus dem Grund, da die Kommunikation sich nicht auf einen Monolog des Vorstandes beschränkte, sondern dieser sich vielmehr der Diskussion und den Fragen der Teilnehmer stellte. So war der Gegenstand eines Diskussionspunktes beispielsweise, warum das Unternehmen „sich solch einen Luxus wie die Leitlinien“ (interne Mitarbeiterzeitschrift 1997) leiste. Derartige Fragen lassen darauf schließen, dass sich für die Beschäftigten zu Beginn der Einführung die Absicht, die aus organisatorischer Perspektive mit dem Konzept verknüpft war, nicht erschloss und deren Nutzen in Frage stellten. Die Sorgen der Teilnehmer waren weitaus pragmatischer und essentieller Natur. Die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust – auf Grund der prekären Lage der Bauwirtschaft – stand dabei im Vordergrund. Eine Investition von derartigem Umfang in ein Konzept wie Visionen und Leitlinien war oder ist bis heute nicht schlüssig. Der Vorstandsvorsitzende versuchte den Zusammenhang zwischen Arbeitsplätzen und ‚Visionen und Leitlinien‘ verständlich zu machen, indem er darauf hinwies, dass die MaB-AG „zu ihrer sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern stehe [...]; doch falsch verstandene Rücksichtnahme bringt mehr Arbeitsplätze in Gefahr, als sie retten kann. Deshalb brauchen wir eine überdurchschnittliche Rentabilität. Und das haben wir in unseren Leitlinien und in unserer Vision ganz deutlich formuliert“ (firmeninterne Zeitschrift 1997). Dieses Zitat bringt zum Ausdruck, dass die Implementierung von Visionen und Leitlinien der Kommunikation bedarf. Diese sollte sich nicht nur auf Auftaktveranstaltungen konzentrieren, sondern darüber hinaus in die verschiedenen Unternehmensbereiche getragen werden. Um die Einführung des Konzeptes zu eva-

luieren, hat das Unternehmen gut ein Jahr (1997) nach den ersten Auftaktveranstaltungen eine unternehmensweite Mitarbeiterbefragung<sup>208</sup> durchgeführt. Das Ergebnis deckt auf, dass die Identifikation der Organisationsmitglieder mit der MaB-AG hoch ausfällt. Der Mittelwert bei einem Stichprobenumfang von  $n = 894$  Beschäftigte lag auf einer Antwortskala von 1 (stimmt genau) bis 5 (stimmt nicht) bei 2,0264. Da sich dieser Wert jedoch aus den Antworten aller Befragten ergibt, demnach keine Informationen über hierarchische Unterschiede gibt, ist die einzelne Betrachtung nach hierarchischer Differenzierung interessant:

ABB. 24: IDENTIFIKATION MIT DER MAB-AG NACH MITARBEITERGRUPPEN

Identifikation	Mittelwert	Standardabw.	Varianz	Stichprobe (n)	
				gültig	fehlend
Gewerbl. Mitarbeiter	1,9307	0,6219	0,3868	340	0
Techn. Angestellte	2,1086	0,6387	0,408	306	2
Kaufm. Angestellte	2,0935	0,6257	0,3915	146	0
Leitende Angestellte	1,8084	0,6099	0,372	62	0
Auszubildende	2,3043	0,6141	0,3771	40	1

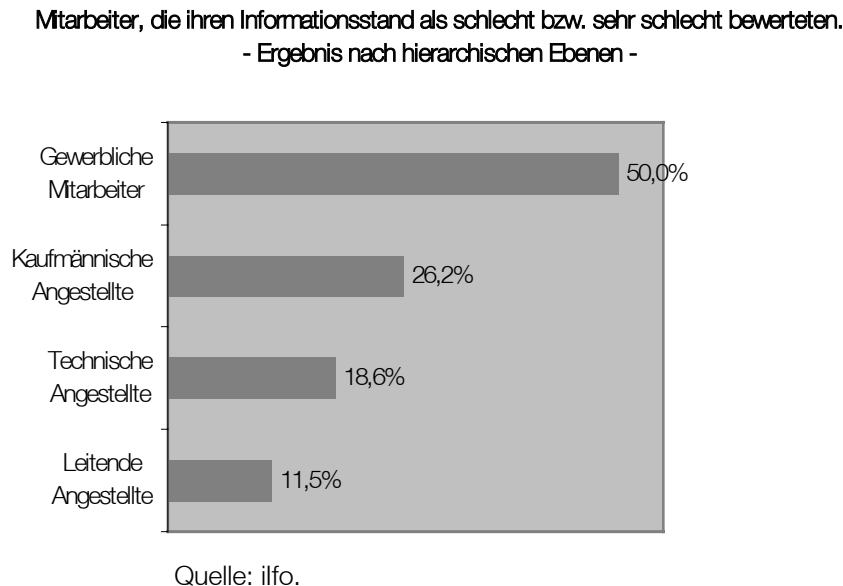
Quelle: Interne Mitarbeiterbefragung 1997.

Wie aus der Abbildung vorschnell geschlossen werden könnte, weisen die leitenden Angestellten die vermeintlich höchste Identifikation mit der Unternehmung auf. Da ein Vergleich unterschiedlich großer Stichproben jedoch nicht zulässig ist, könnte der Unterschied zu anderen Ebenen auch durch den Zufall erklärt werden. Um diesbezüglich eine statistisch fundierte Aussage zu erhalten, wird beispielhaft der Wert der gewerblichen Mitarbeiter (Mittelwert = 1,93) und der der leitenden Angestellten (Mittelwert = 1,80) transformiert (z-Transformation). Nach erfolgter Berechnung zeigt sich, dass die bestehende Differenz der beiden hierarchisch unterschiedlichen Ebenen nicht auf den Zufall zurückzuführen ist. Mithin identifizieren sich leitende Angestellte stärker mit der Unternehmung als gewerbliche Beschäftigte. Der hierbei noch geringe Unterschied – denn letztlich liegt auch der Mittelwert der gewerblichen Mitarbeiter bei 1,93 – wird in anderen Bereichen ersichtlicher. Die nachstehende Abbildung informiert darüber, welche Beschäftigtengruppe zu wie viel Prozent auf die Frage „Wie beurteilen Sie Ihren

<sup>208</sup> Per Zufallsverfahren wurden 1.600 weibliche und männliche Beschäftigte in Deutschland ausgewählt und angeschrieben. Den Befragten wurde die Möglichkeit gegeben, den Fragebogen anonym an ein externes Auswertungsteam zu senden (vgl. internes Firmenmaterial).

derzeitigen Informationsstand über Visionen und Leitlinien“ mit ‚schlecht‘ bzw. ‚sehr schlecht‘ antwortete:

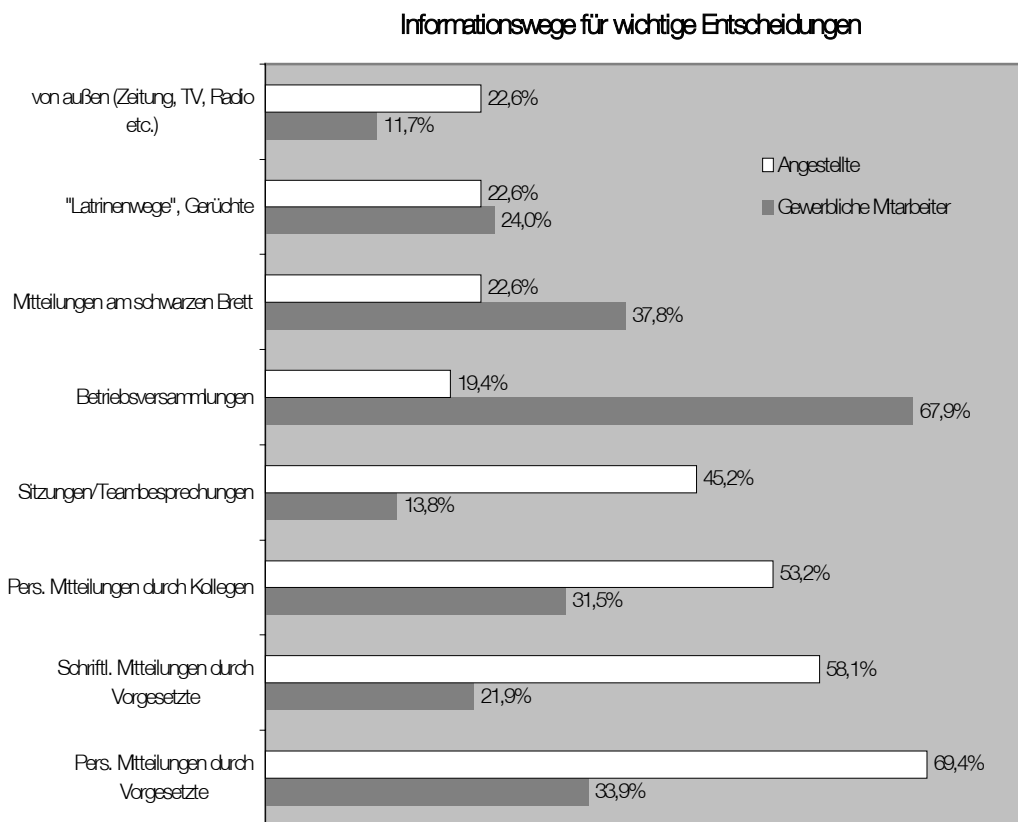
ABB. 25: INFORMATIONENSTAND VISIONEN UND LEITLINIEN



Gewerbliche Mitarbeiter (n = 339 Personen) machten den größten Teil derjenigen Beschäftigten aus, die sich schlecht bis sehr schlecht über das neue Konzept informiert fühlten. Deutlich weniger der kaufmännischen Angestellten - nur 26,2% - erging es ähnlich. Dagegen fühlte sich nur knapp ein Fünftel der technischen Angestellten schlecht informiert und nur lediglich 11,5% der leitenden Angestellten. Diesem Unterschied ist insbesondere deshalb Bedeutung beizumessen, da der Stichprobenumfang der gewerblichen Mitarbeiter mit 339 Befragten die größte Gruppe darstellt und dabei auch die stärksten Defizite im Bereich des Informationsstandes aufweist. Hierin liegt ein entscheidender Schwachpunkt bei der Vermittlung des Konzeptes.

Erklärungsbedürftig bleibt, worin die möglichen Ursachen und Gründe für die Informationsdefizite bei den gewerblichen Mitarbeitern liegen. Die Analyse der Informationswege könnte darüber Aufschluss geben:

ABB. 26: INFORMATIONSWEGE (MITARBEITERGRUPPEN IM VERGLEICH)



Quelle: iffo.

Während 64,9% der leitenden Angestellten angaben, durch persönliche Mitteilungen von Vorgesetzten Informationen über wichtige Entscheidungen zu erhalten, berichtete nur gut ein Drittel der gewerblichen Mitarbeiter über eine derartige Informationsquelle. Der in den Leitlinien als Ziel gesetzte Dialog fand auf den unteren hierarchischen Ebenen nur in geringem Umfang statt, woran zu erkennen ist, dass die angestrebte Umsetzung nicht in allen Bereichen zufriedenstellend für die Organisationsmitglieder verlief. Die Veränderungen waren noch nicht in das Denken und Handeln der Akteure aufgenommen. Das Ergebnis könnte z.B. mit dem „Vorlebe-Faktor“ (commitment) von Führungskräften in Zusammenhang gebracht werden und ein Indiz dafür sein, dass das in den Leitlinien proklamierte Ziel einer offenen und transparenten Kommunikation noch auszubauen ist, um zu einer besseren Information und Identifikation beizuragen sowie vermeintliche Unsicherheiten abzubauen.

Auch in Bezug auf die Information durch Kollegen zeigen sich gravierende Unterschiede: Im Gegensatz zu den gewerblichen Mitarbeitern (31,5%) gaben über die Hälfte der leitenden Angestellten (53,2%) an, dass ihnen wichtige Entscheidungen von ihren Kollegen mitgeteilt würden. Diese Differenz könnte auf zwei unterschiedliche Gründe zurückzuführen sein: Einerseits existierte unter den leitenden Angestellten ein ausgeprägteres Bewusstsein von der Notwendigkeit der Kommunikation, andererseits verfügten die unteren Ebenen nicht über derartig relevante Informationen, dass diese zum Austausch Anreiz geboten hätten.

Überraschend ist das Ergebnis hingegen in der Kategorie ‚Latrinenwege/Gerüchte‘. Wider Erwarten sind in diesem Bereich kaum Differenzen zu verzeichnen: 22,6% der leitenden Angestellten und 24,0% der gewerblichen Mitarbeiter geben diese Informationsquelle an. Interessant ist vor diesem Hintergrund, dass trotz des relativ geringen Informationsstandes über Visionen und Leitlinien 72,3% der Befragten davon überzeugt waren, dass die neuen Konzepte Veränderungen im beruflichen Alltag mit sich bringen würden.

Im Ganzen zeichnen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ein vielschichtiges Bild. Deutlich wurden sowohl Schwächen als auch Stärken bei der Umsetzung von MaB-2000. Angeführte Defizite, die sich auch auf die angestrebte Verstärkung der Kundenorientierung erstreckten, führten zur Weiterentwicklung und einer konsequenteren Umsetzung. Diese erfolgte im Rahmen des darauf aufbauenden Reorganisationsprojektes MaB-2000+. Das nachfolgende Kapitel skizziert dessen Inhalte.

### 2.3. Reorganisationsprojekt MaB-2000+

Kernziele des Reorganisationsprojektes MaB-2000+

(a) Ebene der Unternehmung: Der Schwerpunkt im Projekt MaB-2000+ konzentrierte sich auf die Restrukturierung von einer in regionale Bereiche gegliederten Organisation in eine Spartenorganisation. Dezentralisierungs- und Vermarktlichungsprozesse stehen im Zentrum des Reorganisationsprojektes, welche die Umwandlung der Unternehmensbereiche in Cost- und Profitcenter anstoßen und mit einer Delegation von Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten zusammenfallen.

(b) Organisation von Nutzung/Leistung von Arbeitskraft: Die Einrichtung der Spartenorganisation führte zu einem Abbau hierarchischer Ebenen. Dabei standen dezentrale Steuerungsformen im Vordergrund. Der Dezentralisierungs- und Vermarktlichungsprozess führte zu internem Wettbewerb und schürte zum Teil die Konkurrenz der

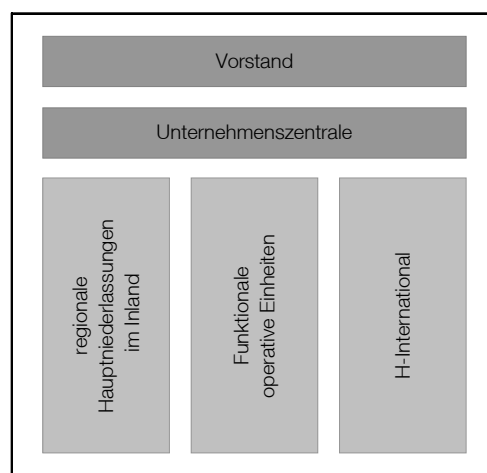
Unternehmensbereiche untereinander. Damit besteht gleichzeitig die Gefährdung der Integration bzw. Konzernkohäsion.

Die klare Spartengliederung implizierte weiterhin erhöhte Transparenz über die einzelnen Wertschöpfungsbeiträge, wodurch es gelang, die Steuerungsbedingungen zu optimieren. Entscheidungsspielraum wurde nach „unten“ delegiert, da die Leiter der Bereiche weitestgehend die Verantwortung für den eigenen Bereich trugen. Völlige Selbständigkeit wurde ihnen dabei nicht zugestanden, da die Spartenautonomie durch die Unternehmensleitung eingegrenzt wurde. Die Umsetzung des Projektes MaB-2000+ wurde innerhalb von zwei Jahren geplant (1999-2001) und untergliederte sich in zwei Phasen.

#### MaB-2000+ (Erste Phase)

Das Ziel des Projektes bestand darin, a) die Unternehmung noch enger an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten, b) noch bessere Produkte anzubieten und c) von der Kundennähe letztlich zu profitieren, indem die Projekte noch marktgerechter und damit erfolgreicher würden. So zumindest lautet die pauschale Formulierung in internen Mitarbeiterzeitschriften, die den Betroffenen wenig Konkretes mit ‚auf den Weg geben‘. Um Genanntes zu erreichen, erfolgte die grundlegende Optimierung der Konzernstruktur. Wie eingangs erwähnt, stellte der Aufbau einer Spartenorganisation das Kerngeschehen bei MaB-2000+ dar. Die Schwachstellen der bislang vorherrschenden Organisationsstruktur (1999) lagen in der fehlenden Abbildung von Funktionen und Kundenorientierung.

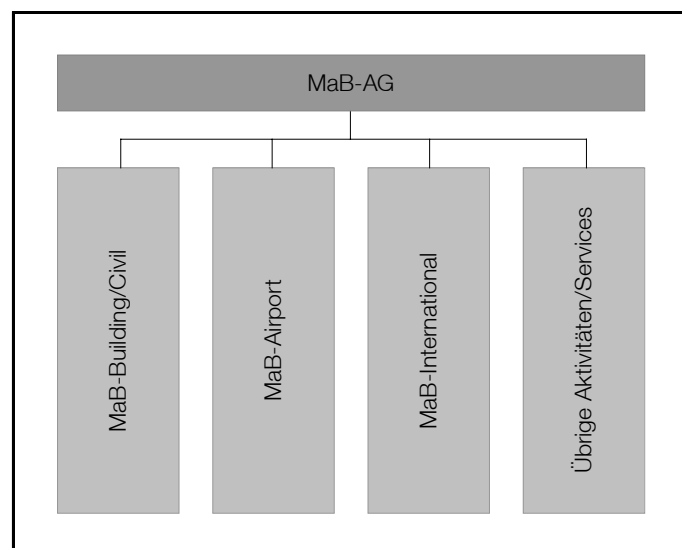
ABB. 27: ORGANISATIONSTRUKTUR VOR MAB-2000+



Quelle: iffo.

Durch die konsequente Umsetzung einer funktionalen Organisation sollten einerseits unternehmensweit vorhandene Kompetenzen gebündelt, andererseits durch klare Strukturen einzelne Wertschöpfungsbeiträge transparenter gestaltet werden. Von der Kompetenzbündelung versprach sich die Unternehmung eine Konzentration sparten-spezifischen Know-hows, eine Vermeidung von Wiederholungsfehlern sowie Synergieeffekte. Die Einführung klarer Strukturen verfolgte die Intention, eine eindeutige Kundenorientierung zu ermöglichen, eindeutige Verantwortlichkeitsbereiche aufzustellen, eine Konzentration der administrativen Strukturen zu erreichen, höhere Transparenz zu erzeugen und die Steuerungsbedingungen der Organisation zu optimieren. Die neue Struktur bestand aus einer schlanken Zentrale, unter die sich eine klar abgegrenzte funktionale Organisation gliederte.

ABB. 28: ORGANISATIONSSTRUKTUR NACH MAB-2000+ (ERSTE PHASE)



Quelle: ifo.

Den (vier) funktionalen Bereichen (1) MaB-Airport, (2) MaB-Civil/Building, (3) MaB-International und (4) MaB-Übrige Aktivitäten/Services oblag die operative Verantwortung. In der Sparte MaB-Civil/Building wurden die inländischen Hochbauaktivitäten der bisherigen Hauptniederlassungen zusammengefasst, der bundesweite Tief- und Ingenieurbau gebündelt sowie die zugehörigen Gesellschaften MaB-Verkehrswegebau und MaB-Umwelt. Die Sparte MaB-Airport umfasste alle mit dem Bereich Flughafenbau verbundenen Aktivitäten. Die Sparte MaB-International befasste sich mit den Auslandsaktivitäten und behielt zunächst regionale Strukturelemente bei. Ergänzt wurden die angeführten Sparten durch MaB-übrige Aktivitäten/Sonstiges, wobei sich diese aus den

Tochtergesellschaften für Projektentwicklung, Software, Bauleistungen, Facility-Management und weiteren baunahen Dienstleistungen zusammensetzte.

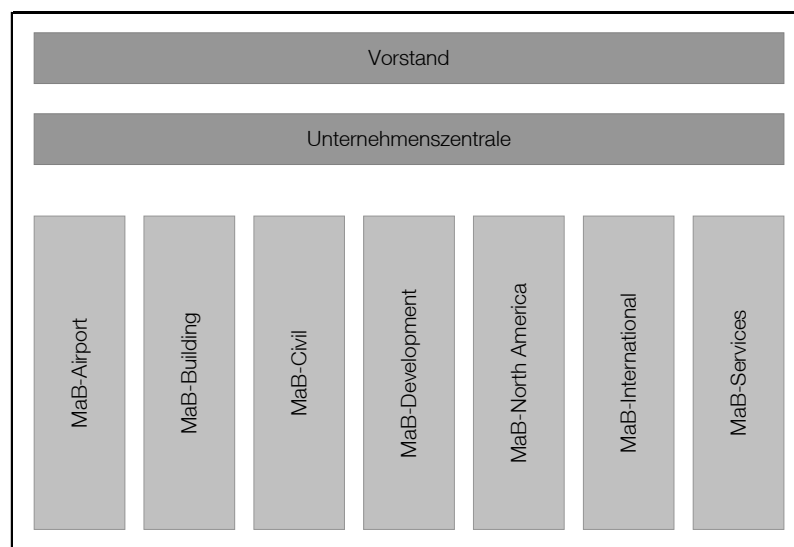
Die Zentrale übernahm primär die Aufgaben einer klassischen Führungsgesellschaft. Diese bestanden aus der Bestimmung der unternehmenspolitischen Zielrichtung, der Festlegung des Geschäftsportfolios sowie unternehmensübergreifenden zentralen Dienstleistungen. Darüber hinaus oblag ihr die Richtlinienkompetenz für die Spartenorganisation.

#### MaB-2000+ (zweite Phase)

Im Jahr 2000 wurde die funktionale Struktur konsequent weiter ausgebaut. Der Kernpunkt der zweiten Phase bezog sich im Wesentlichen auf die Trennung der ehemals zusammengefassten Bereiche MaB-Civil und MaB-Building zu eigenständigen Unternehmensbereichen. Neu geschaffen wurde in Ergänzung dazu der Unternehmensbereich MaB-Development, der vormals im Unternehmensbereich Übrige Aktivitäten/Sonstiges integriert war und der Bereich North America, der die Aktivitäten einer 100%-igen Tochtergesellschaft der Unternehmung bündelte. MaB-Development umfasste den Bereich Entwicklung, Service und Betrieb von Immobilien- bzw. Infrastrukturprojekten.

Die Umsetzung führte zu folgendem strukturellen Aufbau der Organisation:

ABB. 29: ORGANISATIONSSTRUKTUR NACH MAB-2000+ (ZWEITE PHASE)



Quelle: iffo.



Durch die konsequente Umsetzung wurden die unternehmensweit vorhandenen Kompetenzen gebündelt.<sup>209</sup> Klare Strukturen<sup>210</sup> erhöhten die Transparenz der einzelnen Wertschöpfungsbeiträge. Die Steuerungsbedingungen innerhalb der Spartenorganisation konnten optimiert werden.

Es ist festzuhalten, dass sich durch die Umstrukturierung unter einer schlanken Zentrale klar abgegrenzte funktionale Bereiche gliedern konnten. Die operative Verantwortung lag durchgängig in den verschiedenen Sparten; diese agierten gemäß dem Prinzip von Cost-Centern und Profit-Centern größtenteils selbständig und belegen die weitestgehend dezentrale Aufstellung der MaB-AG.

Informationspolitik im Rahmen von MaB-2000+

Gemäß den Visionen und Leitlinien aus MaB-2000 setzte sich die Unternehmung eine offene Kommunikation und Information im Rahmen des Reorganisationsprojektes zum Ziel. Aus diesem Grund wandte sich der Vorstand selbst mit einem Rundschreiben an die Mitarbeiter der Unternehmenszentrale mit der Bitte um individuelle Unterstützung eines jeden Mitarbeiters. Parallel dazu wurde im Intranet<sup>211</sup> eine Seite eingerichtet, die Informationen über das Projekt und seinen aktuellen Stand bereithielt. Diese wurde durch einen speziellen ‚Chatroom‘, ein so genanntes Forum, ergänzt, in dem die Beschäftigten anonym Fragen zu den Veränderungen stellen konnten.

Auch die firmeninterne Zeitschrift diente als Kommunikationsmedium und informierte über den Stand des Projektes. Im Unterschied zu MaB-2000 wurde keine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die Rückschlüsse auf die Informationswege, den Informationsstand oder die Akzeptanz des Projektes zugelassen hätte.

#### 2.4. Reorganisationsprojekte: ‚Organisation 2001‘ bis 2003

Die selbständige Organisation der Bereiche MaB-Civil und MaB-Building bildete den Kernpunkt des Projektes ‚Organisation 2001‘. Genannte Bereiche blieben funktional, wurden aber in eine eigene, gemeinsame Unternehmenseinheit in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft ausgegliedert (Construction AG) und war bzw. ist eine 100%-ige Tochtergesellschaft der MaB-AG. Im Unterschied zu dieser wurde die Führung der

---

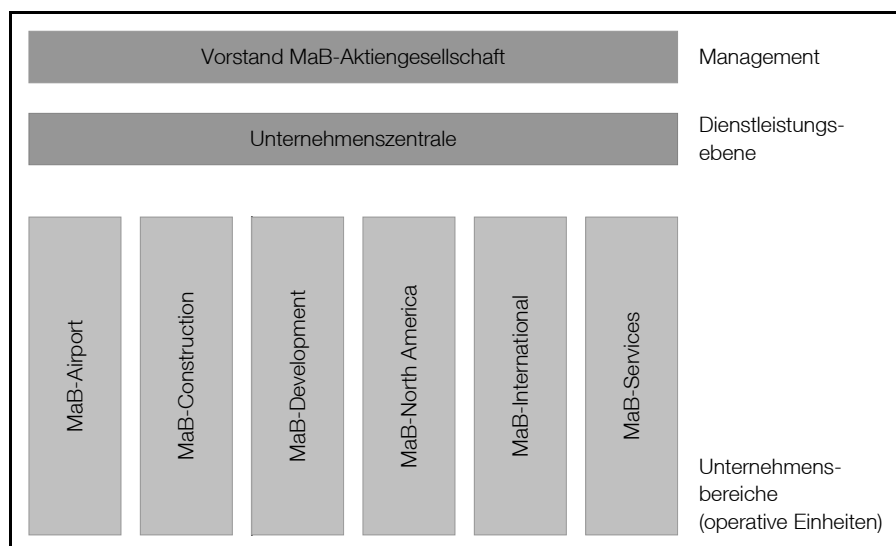
<sup>209</sup> Die Kompetenzbündelung sollte Vorteile im Bereich der Konzentration auf spartenspezifisches Know-how bewirken und Wiederholungsfehler vermeiden.

<sup>210</sup> Klare Strukturen sollten eine eindeutige Kundenorientierung und Zuordnung von Verantwortlichkeiten herbeiführen. Durch sie sollten die Tätigkeiten und Ausführungen der einzelnen Unternehmensbereiche überschaubarer gemacht werden.

<sup>211</sup> Auf die Intranet-Seite hat jeder Mitarbeiter in der Unternehmung Zugriff.

Construction AG näher an das operative Geschäft gekoppelt. Trends und Entwicklungen sollten dadurch noch frühzeitig identifiziert und neue Kunden und Märkte erschlossen werden. „Nach der Neuordnung werden dann alle operativen Einheiten einheitlich durch eine Managementholding geführt“ (GB 2000, 35). Strategische und operative Führung wurden getrennt gehalten. Von der gleichartigen Führung aller Gesellschaften versprach sich die MaB-AG, an Entscheidungsgeschwindigkeit und Nähe zum operativen Geschäft zu gewinnen. Zusätzlich sollte die Identifikation der Beschäftigten mit ihren operativen Einheiten gefördert werden. „Die transparente Organisation führt zu einem klaren Marktauftritt und zu einem direkten Zugang zu unseren Kunden“ (GB 2000, 35).

ABB. 30: ORGANISATIONSSTRUKTUR ‚ORGANISATION 2001‘



Quelle: iffo.

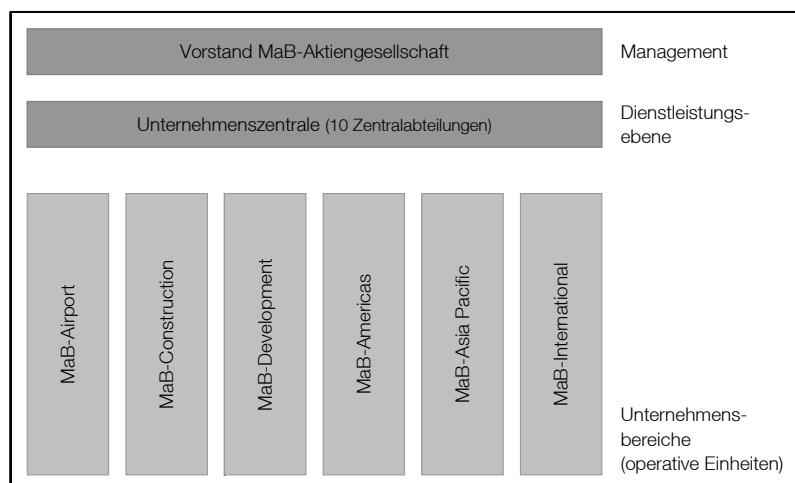
„Wir trennen damit klar zwischen strategischer Führung und operativer Verantwortung“, so der Vorstandsvorsitzende der MaB-AG. Das heißt, die Konzernspitze gab die direkte Verantwortung für das operative Geschäft an die Unternehmensbereiche ab. Für die MaB-Construction AG wurde eine flächendeckende Präsenz nicht länger angestrebt, da der Interessenschwerpunkt in der Konzentration auf wachstumsstarke Regionen lag. Die Ausgliederung wurde mit der Eintragung ins Handelsregister Mitte Juli 2001 wirksam.

Im Zuge der Zusammenführung der Bereiche Civil und Building zur MaB-Construction AG reduzierten sich die Beschäftigtenzahlen: Während vor der Ausgliederung die Summe beider Unternehmensbereiche 13.455 Beschäftigte ergab, verringerte sich die Anzahl nach der Zusammenlegung auf 11.003 Beschäftigte. Der bloße Zahlenvergleich macht

nachvollziehbar, weshalb sich im Rahmen von ‚Organisation 2001‘ bei einem großen Teil der Betroffenen Angst vor Arbeitsplatzverlust breit machte.

Der dynamische Wandlungsprozess setzte sich im Anschluss an ‚Organisation 2001‘ bereits im folgenden Jahr (2002) durch die fortschreitende Internationalisierung der Unternehmung fort. In Anlehnung an die ausländischen Beteiligungsgesellschaften wurden die Unternehmenseinheiten MaB-Americas und MaB-Asia Pacific geschaffen. MaB-Americas koordinierte die Zusammenarbeit der verschiedenen amerikanischen Beteiligungsgesellschaften, die Zwischenholding International bündelte verschiedene internationale Beteiligungsgesellschaften, MaB-Construction konzentrierte sich mit ihrem Leistungsspektrum schwerpunktmäßig auf Europa, MaB-Airport und MaB-Development boten ihre Serviceleistungen von Deutschland aus weltweit an.

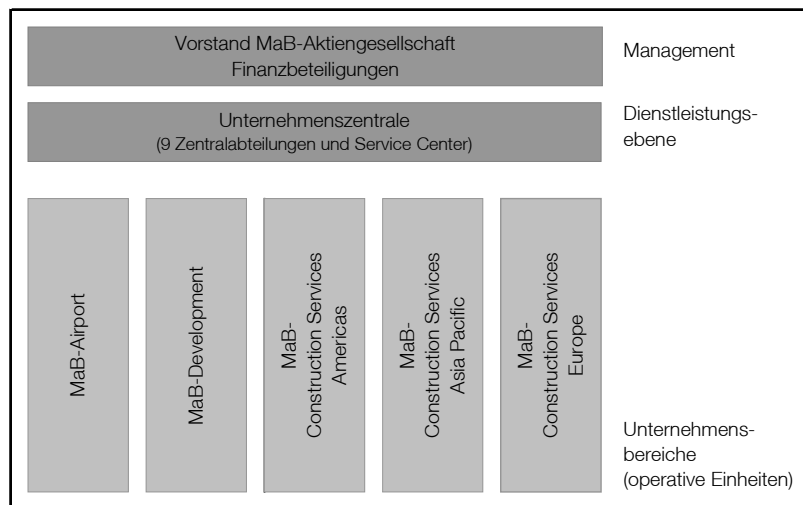
ABB. 31: ORGANISATIONSSTRUKTUR 2002



Quelle: iffo.

Zu Beginn des Jahres 2003 veränderten sich die Sparten erneut. MaB-International wurde aufgelöst, um die in ihr ehemals zusammengefassten Einheiten je nach Zugehörigkeit den drei regionalen Bereichen MaB-America, MaB-Asia Pacific und MaB-Europe zuzuteilen.

ABB. 32: ORGANISATIONSSTRUKTUR 2003



Quelle: iffo.

Zur Sparte MaB-Construction Services Europe gehörte primär die ehemalige Sparte der MaB-Construction AG. Die Sparten MaB-Airport und MaB-Development blieben unverändert und boten ihre Dienstleistungen weiterhin weltweit an (vgl. GB 2003). Eine grundlegende Änderung erfolgte durch den neu formierten Service-Center, der neben weiteren Zentralabteilungen zur Unternehmenszentrale gehört. Ihm kam bzw. kommt die Aufgabe zu, zentral Dienstleistungen in den Bereichen Recht, Personal und Kommunikation bereitzustellen. Der Service-Center sollte als virtuelle Dienstleistungsgesellschaft mit eigener Geschäftsführung etabliert und letztlich Steuerungs- und Dienstleistungsfunktionen getrennt gehalten werden. Der Service-Center arbeitet als Profit-Center mit definierten Stundensätzen. Die Abrechnung erfolgte transparent gegenüber den Auftraggebern im gesamten Konzern. Die Unternehmung versprach sich von der Abkehr pauschaler Verrechnungen eine bessere Steuerung interner Dienstleistungen und kostensenkende Effekte.

Letztlich zeigen die Restrukturierungsmaßnahmen, dass die Unternehmung auf die hohen Anforderungen, die sich ihr durch die internationale Tätigkeit stellten, reagierte. Wie aus vorhergehenden Ausführungen abzuleiten, ist die MaB-AG nun auf dem Weg, sich als eine strategische Management-Holding aufzustellen, um die Effizienz der Organisationsstrukturen zu verbessern und Entscheidungsprozesse zu optimieren. Dabei wird aktiv – wie die Gründung des Service-Centers belegt – der Ausbau baunaher Dienstleistungen verfolgt. Bis zum Jahr 2007 sollen bis zu 50 % des MaB-Geschäfts

aus Dienstleistungen bestehen. Nachstehendes Diagramm gibt einen Überblick über den aktuellen Dienstleistungsanteil der unterschiedlichen Einheiten:

Im Rahmen der Ausgliederung der Construction AG wurde der mit Reorganisationen oftmals verbundene Stellenabbau angesprochen. Wie sich die Verschlinkung der Unternehmung (im Inland) seit 1995 konkret auf die Beschäftigtenzahlen auswirkte, zeigt nachfolgend ein kurzer Überblick.

#### 2.5. Reorganisationsprojekte und Beschäftigtenzahlen (1995-2003)

Die wirtschaftlich schwache Lage und die Umstrukturierungen blieben nicht folgenlos für die Beschäftigtenzahlen. Ein Rückblick auf die Zeitspanne von 1995 bis 1999 belegt eine unverkennbare Reduzierung der inländischen Beschäftigten. Demgegenüber erhöhte sich die Beschäftigtenzahl im Ausland. Ausschlaggebend dafür war die verstärkt internationale Ausrichtung der MaB-AG.

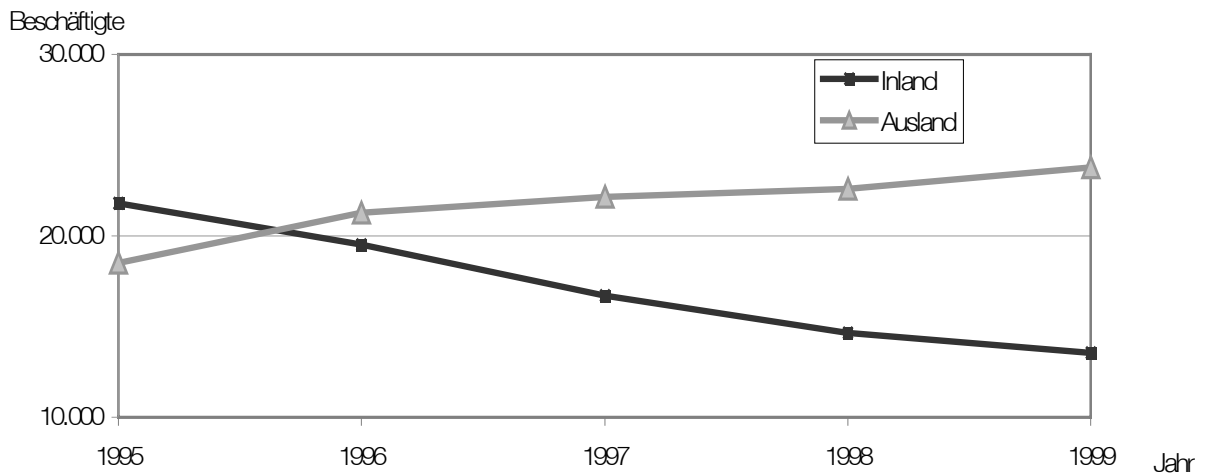
ABB. 33: FÜNFJAHRESÜBERSICHT DER BESCHÄFTIGTENZAHLEN (1995-1999)

Jahr		1995	1996	1997	1998	1999	
<b>Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt</b>	<b>gesamt</b>	<b>Anzahl</b>	<b>40.324</b>	<b>40.785</b>	<b>38.862</b>	<b>37.229</b>	<b>37.345</b>
davon:	Inland		21.803	19.520	16.692	14.630	13.562
	Ausland		18.521	21.265	22.170	22.599	23.783

Quelle: GB 1999, 3.

Wie der Fünfjahresübersicht zu entnehmen, baute die MaB-AG im Zeitraum von fünf Jahren 2.979 Stellen (- 7,38%) ab. Soweit zur Interpretation der gesamten Beschäftigtenzahl. Aufschlussreicher ist jedoch die differenzierte Betrachtung von Inland und Ausland, welche zeigt, dass die Entwicklung der Beschäftigtenzahl extrem divergent verliefen. Während im Inland die Mitarbeiterzahlen von 21.803 Beschäftigten (1995) auf 13.562 Beschäftigte (1999) sanken, stieg im Ausland die Anzahl der Beschäftigten von 18.521 Mitarbeitern (1995) auf 23.783 Organisationsmitglieder (1999). Das ergibt für das Inland eine Reduktion um - 37,79% und für das Ausland eine absolute Steigerung + um 28,41%.

ABB. 34: VERGLEICH DER BESCHÄFTIGTENANZAHL IM INLAND/AUSLAND (1995-2000)



Quelle: Eigene Darstellung.

Der Schnittpunkt (S1) zwischen den Jahren 1995 und 1996 pointiert die differenzierte Entwicklung. Während die inländische Kurve seit 1996 bis zum Jahr 1999 stetig abnahm, stieg demgegenüber der ausländischen Kurvenverlauf bis zum Jahr 1999 konsequent. Besonders stark war der Beschäftigtenrückgang im Inland zwischen 1995 und 1996, die Anzahl der Beschäftigten reduzierte sich um 10,47%, zwischen 1996 und 1997 um weitere 14,48%. Eine Stabilisierung erreichte das Beschäftigtenverhältnis erst im Jahr 2000.

Im Ausland dagegen war zwischen 1995 und 1996 ein Plus von Arbeitsplätzen (14,82%) zu verzeichnen. Gleiches gilt für die Jahre 1999 und 2000. Zwischen diesen Jahren erhöhte sich die Anzahl von Organisationsmitgliedern um weitere 16,24%.

Eine derart gegenläufige Entwicklung ist auf die verstärkt fokussierte Internationalisierungsstrategie der MaB-AG und die prekäre inländische Wirtschaftslage der Baubranche zurückzuführen. Sie zeigt gleichzeitig mögliche Konsequenzen von Veränderungen und macht die Unsicherheit und Angst von Beschäftigten vor einem Arbeitsplatzverlust nachvollziehbar. Da die Bauunternehmung die im Jahre 1995 begonnene Internationalisierungsstrategie konsequent ausbaute, ist es nicht überraschend, dass der quantitative Unterschied der Beschäftigtenanzahl zwischen Inland und Ausland weiterhin auseinander fällt:

ABB. 35: FÜNFJAHRESÜBERSICHT DER BESCHÄFTIGTENZAHLEN (1999-2003)

Jahr		1999	2000	2001	2002	2003	
<b>Mitarbeiter im</b>	<b>gesamt</b>	<b>Anzahl</b>	<b>20.696</b>	<b>27.688</b>	<b>33.442</b>	<b>33.100</b>	<b>34.039</b>
davon:	Deutschland	14.034	13.585	10.222	8.437	7.751	
	International	6.662	14.103	23.220	24.663	26.288	

Quelle: GB 2003, 3.<sup>212</sup>

Insgesamt vergrößerte sich die Unternehmung bis zum Jahr 2003 um (absolut) 13.343 Mitarbeiter, das heißt um 64,47% im Vergleich zu 1999. Diese immense Steigerung ist insbesondere auf den Erwerb eines US-amerikanischen Konzerns<sup>213</sup> im Jahre 1999 zurückzuführen und bringt die Internationalisierung einen entscheidenden Schritt nach vorn. Auf Grund dieses Konzernerwerbs erhöhte sich die Beschäftigtenzahl zwischen 1999 und 2000 um 111,69%. Insgesamt betrachtet sank die Anzahl von Mitarbeitern in Deutschland um 44,76%, während der internationale Bereich einen Aufschwung von insgesamt 294,6% erfuhr.

Durch die strukturellen und personellen Veränderungen gelang es der Unternehmung, mit ihrer „Weichenstellung“ ihre Existenz im Wettbewerb zu sichern, obgleich deutliche Einschnitte im inländischen Beschäftigungsverhältnis hingenommen werden mussten.

Zusammenfassend bleibt für die wissenschaftliche Rahmung der exemplarisch dargestellten Reorganisationsprojekte festzuhalten, dass sich die Umstrukturierung der MaB-AG – sowohl was die organisatorisch-strukturellen als auch die arbeitsorganisatorischen Veränderungen betrifft – beinahe friktionslos in die aktuelle soziale Debatte zum Wandel der Arbeitsgesellschaft einfügen lässt. Die MaB-AG „schwimmt mit dem Strom“. Denn die auf interne Unternehmensstrukturen gerichtete Vermarktlichungsprozesse, der interne Wettbewerb und die Konkurrenz, die Internationalisierungsstrategien, der Netzwerkgedanke, die fokussierte Kundenorientierung sowie die Gleichzeitigkeit widersprüchlicher Elemente wie etwa Dezentralisierung und Zentralisierung sind nur

<sup>212</sup> Mit dem GB 2002 werden Auftragseingang, Leistung, Auftragsbestand und Personenzahlen entsprechend der bilanziellen Einbeziehung der jeweiligen Gesellschaft in der GuV des Konzerns dargestellt. Die Werte der vollkonsolidierten Gesellschaften werden zu 1000 Prozent berücksichtigt, die Werte der Equity-konsolidierten Gesellschaften dagegen nicht.

<sup>213</sup> Mit dem Erwerb des US-amerikanischen Unternehmens wurde die MaB-AG mit einem Schritt zum Marktführer in den USA. Daher resümierte der Vorstandsvorsitzende im Geschäftsbericht: „Bei der Internationalisierung hat das Geschäftsjahr 1999 den entscheidenden Schritt nach vorne gebracht“ (ebd., 7).

einige der wesentlichen Merkmale, die den Weg des allgemein zu konstatierenden Wandlungsprozesses markieren (vgl. Sauer/Döhl (1997); Moldaschl (1998); Kratzer (2003), Kratzer u.a. (2004); Funder (1999)). Die Veränderungen implizieren Konsequenzen für die Organisationsmitglieder. Eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten beschäftigt sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit dieser Thematik (vgl. Faust u.a. 2000), Deutschmann u.a. (1995); Bickenbach/Soltwedel (1996); Funder (1999); Bullinger (1995)). Gemeinsam zeigen sie, wie sich beispielsweise die Anforderungen an die Beschäftigten verändern. Dabei treten Schlagworte wie Mobilität, Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Belastung in den Vordergrund und decken Parallelen zu den Umstrukturierungsprozessen der MaB-AG auf. Die kontinuierlich vorangetriebene Neuausrichtung der Unternehmung - beinahe ohne „Reorganisationspausen“ - ist für den aktuell zu beobachtenden Trend schon fast ein „Muss“. Kratzer u.a. sprechen treffend von einer „permanenten Reorganisation“, die „auf Dauer gestellt ist und deren einzige Stabilität – zumindest auf absehbare Zeit – der Wandel sein wird“ (ebd. 2004, 337). Dabei „spielen“ die Beschäftigten für den Erfolg oder Misserfolg der Veränderungen eine zentrale Rolle. Demzufolge schließt sich die Analyse der Reorganisationsprojekte aus Akteursperspektive im folgenden Abschnitt an.

### **3. Reorganisationen der MaB-AG aus Akteursperspektive**

#### **Methodische Vorbemerkung, Ziel und Aufbau der Analyse**

Um forschungsrelevante Daten zu erhalten, wurden in einem ersten Auswertungsschritt die transkribierten Interviewtexte codiert. Dadurch wurde die Gesamtheit der erhobenen Daten neu strukturiert und nach thematischen Schwerpunkten geordnet. Dazu erfolgte die Bildung von Kategorien mit einer jeweils unterschiedlichen Anzahl von Codes, die sich inhaltlich an der Struktur des Leitfadens orientierte. Die Codierung erfolgte mit dem Computerprogramm MAXqda und erlaubte eine zügige Erschließung des Datenmaterials.

Die Analyse beansprucht, einen Erklärungsbeitrag zu geben, der das (strategische) Akteurshandeln im Rahmen von Reorganisationsprozessen rekonstruiert und erklärt sowie den Einfluss mikropolitischer Faktoren hinterfragt. Dazu unterteilt sich die Analyse in zwei aufeinander aufbauende Bereiche: Der erste Teil konzentriert sich auf die Beschreibung von Reorganisationsprozessen und rekonstruiert den Prozessverlauf

---



sowie dessen Wahrnehmung<sup>214</sup> und Bewertung aus Sicht der Betroffenen. Das Ziel besteht darin, Probleme und Schwierigkeiten, Defizite und Mängel sowie systemimmanente Spannungsfelder bei Reorganisationsprozessen herauszuarbeiten.

Darauf Bezug nehmend schließt sich Kapitel VI.4. an. Dieses erläutert anhand der identifizierten Spannungsfelder aus mikropolitischen Perspektive eben jenen spezifischen Verlauf von Reorganisationsprozessen, den diese annehmen können, und erklärt das strategische Verhalten der Akteure. Letztlich geben die Erläuterungen Aufschluss über den Einfluss von Mikropolitik bei Veränderungsprozessen.

Die Auswertung distanziert sich von einer Analyseebene, die Veränderungen ausschließlich aus formaler (offizieller) Perspektive der Unternehmung betrachtet. Eine Annäherung an den Untersuchungsgegenstand aus Akteursperspektive ist alleine schon deshalb notwendig, da die Arbeit auf der Annahme basiert, dass sich Strukturen und Akteurshandlungen gegenseitig konstituieren.

Die Komplexität der Aussagen wird systematisiert, indem der Untersuchungsgegenstand zunächst aus unterschiedlichen Managementperspektiven (oberes, mittleres und unteres Management) betrachtet wird, um im Anschluss anhand einer vergleichenden Analyse divergente Ansichten und Bewertungen<sup>215</sup> herauszustellen. Die Auswertung wird um Ergebnisse anderer empirischer Studien angereichert (z.B. Frei u.a. (2004), Picot u.a. (1999), Bickenbach/Soltwedel (1996), Faust u.a. (2000) und (1994), Bullinger u.a. (1995)) und an den theoretischen Ansätzen der Arbeit gespiegelt.

Der erste Teil der Analyse bezieht sich auf die Kategorien a) Gründe und Ursachen von Reorganisationen, b) Implementierung von Reorganisationsprojekten und c) strukturelle und personelle Konsequenzen und Auswirkungen von Umstrukturierungen.

Kategorie a) geht der Frage nach, welche Gründe und Ursachen die Akteure für Reorganisationen ausmachen, ob die Befragten die Notwendigkeit für Umstrukturierungen erkennen und inwieweit sich der zeitliche Abstand derartiger Projekte (Verände-

---

<sup>214</sup> Vgl. zur individuellen Wahrnehmung von Reorganisationen Picot u.a. (1999, 22ff.). Grundsätzlich sei daran erinnert, dass das Individuum auf Grund seiner begrenzten Rationalität (vgl. dazu Kapitel II.1.2.) Entscheidungen stets auf der Basis eines subjektiven, vereinfachten und begrenzten Modells der Rationalität trifft. Dadurch ergibt sich, dass die individuelle Bewertung eines Reorganisationsprojektes in bedeutendem Ausmaß von dem Prozess der Wahrnehmung beeinflusst wird, ebenso das daraus resultierende Verhalten (vgl. Picot u.a. 1999, 22).

<sup>215</sup> Unter dem Begriff BEWERTUNG wird in Anlehnung an Picot u.a. jener Prozess verstanden, in dessen Rahmen ein Akteur einer organisatorischen Veränderung zu einem bestimmten Urteil über die geplante oder auch zurückliegende Reorganisation gelangt, wobei der betroffene Akteur jedes Reorganisationsprojekt anhand vieler unterschiedlicher Merkmale beurteilt, dazu zählen z.B. Möglichkeiten zur Partizipation, der Informationsfluss usw. (vgl. Picot u.a. 1999, 36).

rungsdynamik) verändert hat. Die Erforschung grundsätzlicher Ziele von Reorganisationsprozessen bildet den Abschluss der ersten Kategorie.

Kategorie b) untersucht die Art und Weise der Implementierung von Reorganisationsprojekten. Dazu wird die Informationspolitik innerhalb der Unternehmung diskutiert, es wird untersucht, welche Rolle dieser bei Veränderungsprojekten zukommt und wie diese aus Akteursperspektive wahrgenommen, empfunden und bewertet wird. Dazu ergänzend wird mit dem Merkmal der Partizipation eruiert, wie sich die Einflussmöglichkeiten der Akteure bei Veränderungsprojekten gestalten.<sup>216</sup>

Kategorie c) befasst sich mit den strukturellen und personellen Auswirkungen und Konsequenzen von Umstrukturierungen. Erforscht wird, ob sich die Struktur (Zentralisierung, Dezentralisierung, Netzwerkorganisation), die Hierarchie (Hierarchieaufbau/-abbau), der bürokratische Aufbau, die Beschäftigtenzahlen und die Anforderungsprofile verändern und wie diese wahrgenommen, gehandhabt und bewertet werden.

### 3.1. Reorganisation aus der Perspektive des oberen Managements

#### 3.1.1. Gründe und Ursachen

Wie den Ausführungen zur Entwicklung der Bauwirtschaft zu entnehmen, erhöht sich die Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit des Unternehmensumfeldes durch verschärfte Wettbewerbsbedingungen, steigendes Tempo des technischen Fortschritts, neue Konkurrenten auf den Weltmärkten und durch die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten. Daher überrascht es nicht, dass in sämtlichen Gesprächen die auslösenden Faktoren für grundlegende und umfassende Veränderungen primär in externen Gründen<sup>217</sup> gesehen werden. Insbesondere die veränderten und verschärften Marktbedingungen bzw. Marktanforderungen begründen aus Sicht der Befragten Reorganisationen und machen diese (zwingend) notwendig:

*„Im Wesentlichen sind Reorganisationsmaßnahmen bedingt durch den Markt. Der Markt hat sich verändert [...], und diesem Markt galt es sich anzupassen. Das Baugeschäft ist auf einem Verdrängungsmarkt, in einem rückläufigen Markt, der geprägt ist durch rückläufige Preise, durch*

---

<sup>216</sup> Der Aspekt der Interessenvertretung wird nicht gesondert herausgegriffen, da sich diesem komplexen Feld im Rahmen der Arbeit nicht ausreichend gewidmet werden könnte und sich bereits eine Vielzahl anderer Arbeiten damit befasst (vgl. Funder (1999), Voswinkel u.a. (1996)).

<sup>217</sup> Unter EXTERNEN GRÜNDEN werden diejenigen verstanden, die durch das Unternehmensumfeld (z.B. Marktanforderungen) bedingt sind, während unter INTERNEN GRÜNDEN die Auslöser verstanden werden, die (weitestgehend) unabhängig vom Unternehmensumfeld zu Veränderungen führten (dazu zählt z.B. die Einführung neuer Computersoftware).

*fehlende Gelder im öffentlichen Markt, wo nichts investiert wird usw., in diesem Markt befinden wir uns und mussten reagieren“ (oM4 (a)).<sup>218</sup>*

In Einklang mit dieser Aussage ist auch dem Geschäftsbericht 2003 zu entnehmen, dass „sich die Rahmenbedingungen für das Jahr 2003 gegenüber dem Vorjahr in Deutschland weiter verschlechtert haben, auch wenn sich der Rückgang des Bauvolumens im abgelaufenen Jahr verlangsamt hat. Der öffentliche Bau steht weiterhin unter dem Vorzeichen einer angespannten Finanzlage der öffentlichen Haushalte“ (GB<sup>219</sup> 2003, 84).

Ähnlich argumentiert ein anderer Befragter, der die Entwicklung der Branche als Ursache für Veränderungen sieht:

*„Die Veränderungen am Markt haben sicherlich seit Beginn der neunziger Jahre zugenommen. Der Boom durch die Wiedervereinigung hat den Beginn notwendiger Reorganisationen um fünf bis sechs Jahre nach hinten verschieben können, war aber bereits zu diesem Zeitpunkt notwendig und ist durch die Wende nur verschoben bzw. verdeckt worden“ (oM5(b)).*

Erkennbar sind Parallelen zu den Überlegungen in Kapitel V.3., die darauf hinwiesen, dass das mit der Wiedervereinigung vorbeiziehende „Hoch“ über die grundlegenden Probleme der Baubranche hinwegtäuschte. Reorganisationen wären aus heutiger Sicht bereits weit früher als Mitte der neunziger Jahre vonnöten gewesen.<sup>220</sup> Viele Unternehmen – auch die MaB-AG – begannen jedoch erst nach dem Ende des Vereinigungsbooms mit der Umorientierung und der Suche nach neuen Marktsegmenten, nämlich dann,

*„wenn man feststellt, dass eine Einheit auf Grund geänderter Marktbedingungen nicht mehr wettbewerbsfähig ist oder sie zumindest stärker sein könnte. Sie ist zwar noch wettbewerbsfähig, aber man betreibt Wertevernichtung, man hat unglückliche Prozessketten für den Markt“ (oM1(a)).*

Demzufolge

*„versucht man neue Marktfelder zu erschließen. Im Moment beschäftigen wir uns z.B. damit, das Marktfeld „Bauen im Bestand“ zu erschließen, man baut jetzt keine neuen Häuser mehr, sondern alte Häuser werden saniert [...], wobei die Erschließung neuer Marktfelder auch nicht ganz einfach ist“ (oM7(b)).*

<sup>218</sup> Die Aussagen der Beschäftigten sind z.B. mit (oM1(a)) oder (oM8(b)) angegeben (oM = oberes Management, mM = mittleres Management, uM = unteres Management), um die Zugehörigkeit zur Managementebene kenntlich zu machen. Der Buchstabe (a) oder (b) gibt an, ob die Interviewten entweder (a) zur Unternehmenszentrale gehören oder (b) zu einem der Unternehmensbereiche. Die Ziffer hinter der Angabe der Managementebene ist nach Anzahl der Befragten fortlaufend mit (1 bis n) verschlüsselt.

<sup>219</sup> GB steht für Geschäftsbericht.

<sup>220</sup> Bickenbach/Soitwedel u.a. (1996) weisen darauf hin, dass „das zu späte Reagieren vieler Unternehmen nicht unbedingt auf „Schlafmützigkeit“ zurückzuführen sei; es können vielmehr auch durch langanhaltenden Erfolg geprägte und verfestigte Kulturelemente, gemeinsam geteilte Wahrnehmungen, Ziele und Verhaltensweisen sein, die wie ein Filter wirken: Was einst durchaus fruchtbar für Stärke und Effizienz eines Unternehmens war, kann blind machen für notwendige Veränderungen“ (ebd., 22).

Auch die Dokumentenanalyse ergibt, dass diverse Artikel unternehmenseigener Berichterstattung die Erschließung neuer Marktsegmente fokussieren, denn „obwohl diese außergewöhnliche Form des Bauens ein Mehr an Manpower und Einfallsreichtum verlangt, [bietet] das Bauen im Bestand zunächst aus Kostengründen eine klare Alternative zum Neubau“ (MaB-Magazin<sup>221</sup> 2004, 28). Die Ergebnisse von Bickenbach/Soltwedel<sup>222</sup> unterstreichen die Bedeutung neuer Marktfelder: 37% von 54 befragten deutschen Unternehmen bezeichnen die Erschließung neuer Produkte/Produktmärkte als wichtigste Maßnahme, die ein Unternehmen ergreifen sollte, um Wachstum und Erfolg am Markt zu sichern (vgl. ebd. 1996, 48).

Einige der Befragten sehen auch im strukturellen Aufbau der MaB-AG (interne Auslöser) Gründe für Umstrukturierungen:

*„Die MaB-AG ist 129 Jahre alt [...] und hat teilweise noch recht alte Strukturen, nicht welche, die 129 Jahre alt sind, aber doch welche, die noch aus den 70er oder 80er Jahren übrig geblieben sind, damit ältere Strukturen, die aus einer Zeit sind, wo die MaB-AG selber noch viel gebaut hat, und das ist ja heute nicht mehr so“ (oM7(b)).*

In diesem Zusammenhang weist ein anderer Interviewteilnehmer darauf hin, dass

*„das Bedürfnis der Kunden sich geändert hat. Wenn die Kunden sagen, dass es ihnen nicht mehr ausreicht, eine Immobilie zu erstellen, sondern von einem Unternehmen erwarten, dass dieses die komplette Planungsleistung und Finanzierung übernimmt – natürlich auch das eigentliche Bauen – aber eben auch das, was nach der Fertigstellung passiert, dann gibt es eben ein Service-Angebot, Betreiberkonzepte usw. Und das lag zu Grunde für die Neuausrichtung der MaB-AG, eben diese Kundenausrichtung oder Kundenfokussierung“ (oM3(a)).*

Die Interviewaussage konkretisiert die sich wandelnden Anforderungen an die Unternehmung seitens der Kunden und begründet darin u.a. die Neuausrichtung der MaB-AG. Diese manifestierte sich im Reorganisationsprojekt MaB-2000.<sup>223</sup>

Empirische Befunde anderer Studien zeigen parallele Ergebnisse: Auf die Frage „Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Faktoren als Ursachen für die Notwendigkeit einer grundlegenden Organisationsreform?“ (Bickenbach/Soltwedel 1996, 36) zeigte sich folgendes Antwortverhalten: Zu 62,7% erkennen die Befragten den verschärften

<sup>221</sup> Das MaB-Magazin ist ein unternehmenseigenes Magazin, das sich explizit an die Kunden richtet. Es erschien erstmals im Jahr 2004 und wird voraussichtlich zweimal jährlich aufgelegt werden.

<sup>222</sup> Die Auswahl der Studie von Bickenbach/Soltwedel u.a. ist sinnvoll, da diese u.a. auch Unternehmungen aus dem Bereich der Baubranche in ihre Untersuchung einschließen. Insgesamt basieren die Daten auf 110 Interviews mit Führungskräften aus 59 deutschen und 51 amerikanischen Unternehmen. Die in den Stichproben vertretenen Organisationen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe, Branchenzugehörigkeit und Rechtsform, wobei der Großteil der Unternehmungen dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen ist. Die ausgewählten Unternehmen können zwar nicht als repräsentativ für die gesamte deutsche bzw. amerikanische Wirtschaft betrachtet werden, sie beanspruchen, jedoch eine über die Stichprobe hinausgehende beobachtbare Entwicklung zu beschreiben (vgl. ebd 1996, 28/29).

<sup>223</sup> Vgl. Kapitel VI.2.

Wettbewerb und damit letztlich die veränderten Marktbedingungen als hauptsächliche Ursache für Veränderungen von Organisationen.<sup>224</sup> Auch Faust u.a. (1994) berichten in ihrer Studie, dass sämtliche untersuchten Maßnahmen zur Dezentralisierung auf veränderte Wahrnehmungen der Wettbewerbsbedingungen zurückgehen und entsprechend mit dem allgemeinen Ziel der „Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit“ begründet werden (vgl. ebd. 68). Ein ähnliches Bild zeichnen Bullinger u.a. (1995). Von insgesamt 385 Teilnehmern aus verschiedenen wirtschaftlichen Bereichen erkannte weit über die Hälfte (66,5%) den Grund für Restrukturierungen im starken Konkurrenzdruck, dem sich die Organisationen ausgesetzt sehen. Von ähnlicher Relevanz sind die Veränderungen im Kundenverhalten (63,4%).<sup>225</sup> Die Ergebnisse der Baubranche sind dem Durchschnitt der Gesamtauswertung ähnlich: sieben von elf Bauunternehmen (63,6%) erachten den starken Konkurrenzdruck als konstitutives Merkmal für organisatorische Veränderungen.

### Veränderungsdynamik<sup>226</sup>

Das obere Management erkennt das ständige Hinterfragen bestehender Organisationsstrukturen als notwendig:

*„Wir müssen unser Angebotsverhalten ändern. Und wenn das verändert werden muss, heißt das auch, dass die Organisationsform, die jetzt gerade geschaffen wird,<sup>227</sup> wieder angepasst werden muss. Das ist ein atmender Prozess“ (oM1(a)).*

Reorganisationen sind keine einmaligen und temporär begrenzten Maßnahmen, sondern ein Prozess von aufeinander aufbauenden Veränderungen und Neuausrichtungen. Mit einem „*atmenden Prozess*“ geht einher, dass sich der zeitliche Abstand zwischen den verschiedenen Reorganisationsprojekten verkürzt. Und obwohl die Interviewten das ständige Hinterfragen und die daraus oftmals resultierende Neuausrichtung als unabdingbar erkennen, wäre es übereilt, daraus zu schließen, dass kein Wunsch nach ruhigen Phasen laut wird, denn

*„sicher gibt es irgendwo einen Punkt, wo man sagt, jetzt ist aber mal zu Ende organisiert, jetzt muss man mal zur Ruhe kommen, muss sich sammeln und eigentlich auch mal das Business machen. Wir können ja nicht dauernd das ganze Unternehmen umstellen. Es ist auch wichtig, dass wieder eine Phase eintritt, in der sich alles festigen kann und die Leute einfach ihrem Job nachgehen können und nicht permanent dazu gezwungen werden, darüber nachzudenken, wo sie denn mit ihrer Position landen oder ob ihr Arbeitsplatz abgebaut werden soll“ (oM3(a)).*

<sup>224</sup> Vgl. Abb. 52 im Anhang.

<sup>225</sup> Weitere Gründe können Abb. 53 im Anhang entnommen werden.

<sup>226</sup> Unter VERÄNDERUNGSDYNAMIK soll die zeitliche Abfolge von Veränderungsprojekten verstanden werden. Wie lange ist der zeitliche Abstand zwischen Reorganisationsprojekten? Welchen Zeitraum umfassen so genannte ‚Ruhephasen‘, in denen nicht verändert wird?

<sup>227</sup> Der Interviewte bezieht sich auf das Reorganisationsprojekt MaB-2000+.

Diesem Wunsch nach ‚Reorganisationspausen‘ wird in der Praxis jedoch kaum entsprochen.<sup>228</sup>

*„Es hat hier mal eine Frage von einem Betriebsrat an unseren Vorstandsvorsitzenden gegeben, der hat danach gefragt, wann es denn endlich wieder ruhig im Unternehmen werden würde. Und da hat der Vorstandsvorsitzende geantwortet: „Nie wieder!“ Und das stimmt“ (oM1(a)).*

Durch die zunehmende Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit im Unternehmensumfeld ändert bzw. minimiert sich die zur Verfügung stehende Zeit, um auf eben diese Veränderungen zu reagieren. Eine auf Routinisierung basierende Effizienz wird zunehmend durch eine auf Spontaneität beruhende Effektivität ersetzt (vgl. Weth 1997, 1). Unternehmen benötigen bei ansteigender Komplexität eine längere Anpassungszeit, wobei gleichzeitig die zur Verfügung stehende Reaktionszeit bei zunehmender Dynamik sinkt.<sup>229</sup> Aus diesem Grund ist der Wunsch nach Ruhephasen kaum umzusetzen, denn die Unternehmung ist durch ihr Umfeld und dessen Veränderungen gezwungen zu reagieren. Sie kann sich einem kontinuierlichen Veränderungsprozess nicht entziehen, sondern unterliegt einem „ständigen Zwang zum Wandel“ (Minssen 1991, 51). Dennoch ist sie nicht gänzlich fremdbestimmt, denn sie ist selbst Akteur, wenn es gilt, die externen Anforderungen derart zu transformieren, dass sie intern im Unternehmen verarbeitet werden können.<sup>230</sup>

### Reorganisationsziele

Die Antworten auf die Frage zu den Zielen von Reorganisationen ergeben ein homogenes Bild. Die Beschäftigten erkennen geschlossen in der Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges das übergeordnete Ziel von Veränderungsmaßnahmen. Die strategische (Neu-)Ausrichtung der MaB-AG orientiert sich an der Steigerung von Effektivität und Effizienz. So antwortet ein Befragter auf die Frage, welche neuen Ziele die MaB-AG anstrebt:

*„Das sind alte Ziele. Das Hauptziel heißt, wirtschaftlichen Erfolg zu haben. Da rankt sich alles drumherum.“ (oM2(a)).*

<sup>228</sup> Reber spricht in diesem Kontext davon, dass der zentrale Zweck eines Unternehmens darin besteht, Mehrwert für seine Organisationsmitglieder entstehen zu lassen, und um das zu erreichen, ist die Stabilität im Zusammenwirken eben jener Beschäftigten Voraussetzung. Gleichzeitig „ist das unternehmerische Streben virulent, immer einen ökonomischeren Weg zur Befriedigung der Bedürfnisse aller Beteiligten zu finden und zu geben; wobei gerade auch diese Bedürfnispalette nicht müde wird, neue Farben zu entwickeln. Der Notwendigkeit zur Stabilität stehen damit in Bezug auf die Ziele und Wege des wirtschaftlichen Tuns immer Kräfte gegenüber, welche auf Veränderungen drängen. Damit entsteht ein dauerhaftes, unaufhebbares Spannungsverhältnis, das man auf allen [...] Betrachtungsebenen des Zusammenwirkens von Organisationen mit ihren MitgliederInnen beobachten kann“ (ebd. 2000, 31).

<sup>229</sup> Abb. 55 im Anhang veranschaulicht den Wandel der zur Verfügung stehenden Anpassungszeit.

<sup>230</sup> Diese Argumentation unterstreicht die Grundannahmen der strategischen Organisationsanalyse, die sich von deterministischen Theorien abkehren (vgl. Kapitel II.2.3.).

Indem dieser Aspekt als übergeordnetes Ziel in den Vordergrund tritt, wird ersichtlich, dass alle anderen Faktoren, wie z.B. die Stärkung der Kernkompetenzen, die Verringerung von Managementkosten, die Kundenfokussierung usw. dafür dienliche Instrumente sind. Profitdenken ist das oberste Ziel. Interessant sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse von Bickenbach/Soltwedel u.a. (1996), die zeigen, dass die Instrumente zur Erzielung wirtschaftlichen Erfolges mit denen in der vorliegenden Untersuchung herausgearbeiteten weitestgehend kongruieren. Die Befragten deutscher Unternehmen erkennen in der Steigerung von Flexibilität das wichtigste Ziel, um auf die Anforderungen des Unternehmensumfeldes zu reagieren.<sup>231</sup> Trinczek formuliert pointiert, dass die ‚Flexibilisierung‘ gegenwärtig zweifelsohne als eine Art Passepartout-Begriff zur Kennzeichnung betrieblicher Reorganisationsprozesse verwendet werden kann<sup>232</sup> (vgl. ebd. 2000, 247). Die Studie von Picot u.a. basiert auf Überlegungen wonach die Gestaltung einer Reorganisation dann effizient ist, „wenn innerhalb der gegebenen zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen die bestmögliche Reorganisationslösung entworfen, ausgearbeitet und umgesetzt wird. Dazu ist sowohl die Phase der Implementierung als auch das Ergebnis der Reorganisation, d.h. die neue Struktur effizient zu gestalten“ (ebd. 1999, 80).<sup>233</sup> Auf Picot u.a. wird verwiesen, da sie auf die Bedeutung der Implementierungsphase von Reorganisationsprojekten aufmerksam machen. Die Art der Implementierung übt Einfluss darauf aus, inwieweit Organisationsmitglieder bereit sind, den Wandel aktiv mitzugestalten und das Unternehmen auf dem Weg zu seiner Zielerreichung zu unterstützen:

*„Wenn die Leute, die es nachher leben sollen, nicht involviert sind, dann klappt das nicht; wenn sie einfach nur etwas vorgesetzt kriegen, dann ist dieser Eingliederungsprozess viel schwerer [...]. Es hängt ganz klar davon ab, wie man implementiert“ (oM4(a)).*

<sup>231</sup> Abb. 56 im Anhang gibt zu erkennen, als wie wichtig (auf einer Skala von 1 bis 10) welche Ziele von Reorganisationen eingestuft werden.

<sup>232</sup> Trinczek behauptet, dass Flexibilisierung zum „Generalziel innerbetrieblicher Modernisierungsmaßnahmen hypostasiert: man wolle die alten bürokratischen, schwerfälligen und zunehmend sklerotisierten Unternehmensstrukturen aufbrechen und die Betriebe wieder fit für den Wettbewerb [...] machen“ (ebd. 2000, 247).

<sup>233</sup> Das DFG-Forschungsprojekt ‚Anreiz zum Wandel‘ von Picot u.a. untersuchte fünf Reorganisationsprojekte in fünf deutschen Großunternehmen verschiedener Branchen (z.B. Versicherung, Bank, Maschinenbau). Die Untersuchung erfolgte in vier Schritten. Drei Pilotstudien dienten dazu, das Forschungsfeld gezielt auszuleuchten und den Modellrahmen der Untersuchung zu konzipieren. Dazu wurden eine teilnehmende Beobachtung, 30 Expertengespräche und 62 qualitative Interviews durchgeführt. Das Ziel der Arbeit besteht in der Entwicklung einer theoretisch und empirisch fundierten Systematik für das maßgeschneiderte Management von Wandel. Auf Grund ihrer Nähe zum vorliegenden Untersuchungsgegenstand werden diese Ergebnisse in die Analyse aufgenommen.

Eine Reorganisation ohne die „Unterstützung weiter Teile der Mitarbeiterschaft [ist] kaum effizient zu realisieren“ (Picot u.a. 1999, 85). Inwieweit die Einbindung der Beschäftigten in der Praxis erfolgt, zeigt der nächste Abschnitt.

### 3.1.2. Implementierung

Die Implementierungsphase meint die Umsetzung von (neu) festgelegten Strukturen und Arbeitsabläufen unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, Zielvorgaben und Regeln einer Organisation. Implementierung bedeutet auch Operationalisierung des Veränderungsprozesses. Die Implementation ist das Ergebnis der Implementierung.<sup>234</sup> Die Phase der Implementierung ist im Rahmen organisatorischen Wandels von entscheidender Bedeutung, da sie sich nicht aus sich selbst heraus gestaltet und entwickelt, sondern von Akteuren initiiert wird, auch wenn, wie an anderer Stelle bereits betont,<sup>235</sup> auf Grund begrenzter Rationalität nicht alle Handlungen, alle Strategien oder sämtliche Auswirkungen und Konsequenzen ex ante planbar sind. „Danach läßt sich organisatorischer Wandel, in Abgrenzung von kalkulierbaren, funktionalistischen Strukturmodellen, als ein Prozeß der Entroutinisierung sozialer Praktiken beschreiben, bei dem unbeabsichtigte Handlungskonsequenzen [...] eine Rolle spielen, wobei insbesondere die Gestaltbarkeit des Wandels hervorzuheben ist“ (Funder 1999, 143). Des Weiteren lassen sich Reorganisationen bzw. die Implementierung ihrer Veränderungen nicht als bloße Anpassungsleistung an Umweltveränderungen erklären. Zur Rekonstruktion derartig komplexer Prozesse ist es notwendig, neben externen Faktoren auch organisationsinterne Faktoren in das Erklärungskonzept zu integrieren. Aus diesem Grund erfolgt aus akteursperspektivischer Sicht die Interpretation unterschiedlicher Implementierungsschritte. Dazu werden die Merkmale der Partizipation und der Informationspolitik bzw. Kommunikation herausgegriffen.

Unter Partizipation wird die tatsächliche (de facto) Möglichkeit der Organisationsmitglieder zur aktiven Mitgestaltung bei Reorganisationsprojekten und die Beteiligung an intraorganisatorischen Entscheidungsprozessen aufgefasst. Unter Informationspolitik wird die Art

---

<sup>234</sup> In der wissenschaftlichen Literatur existiert eine Vielzahl von Implementierungsmodellen. Viele, wie z.B. das von Weth vorgestellte Modell (vgl. ebd. 1997, 88; vgl. dazu auch Kapitel III.1.2.), sind jedoch (rein) deskriptiven Charakters und bleiben bei einem idealtypischen Verlauf der unterschiedlichen Implementierungsschritte stehen. Obwohl nicht infrage gestellt wird, dass derartigen Konzepten eine unterstützende Funktion im Rahmen von Implementierungsprozessen zugeschrieben werden kann, bleibt der gesamte Weg der Implementierung dennoch ex ante nicht vorhersehbar und detailliert planbar (vgl. Bickenbach 1996, 59).

<sup>235</sup> Vgl. Kapitel II.1.2.



und Weise der Informationsvermittlung Veränderungen bzw. deren Inhalte betreffend verstanden. Zu deren Erforschung werden Informationsquellen, -wege und -zeitpunkte sowie Informationsträger hinterfragt. Kommunikation meint den Austausch von Wissen bzw. die Information zwischen unterschiedlichen Informationsträgern bzw. Empfängern.

Die Interviews bestätigen die kritischen Überlegungen zu den Implementierungsmodellen<sup>236</sup>, indem sie herausstellen, dass die Eingliederungsphase eines Projektes durch eine Vielfalt unvorhersehbarer und unintendierter Faktoren beeinflusst wird. Die Empirie unterstreicht hier Crozier/Friedberg, die betonen, dass Akteursverhalten niemals völlig voraussehbar oder planbar ist, da es kontingenten Charakters ist.<sup>237</sup>

Grundsätzlich ergibt die Analyse, dass die Implementierung in verschiedene Phasen unterteilt ist:

*„Ausschlaggebend ist, wie die Reorganisation selber organisiert und wie sie implementiert wurde. Wenn sie wirklich von der Unternehmensstrategie abgeleitet wurde und das Implementierungskonzept in Ordnung war, ist eine erfolgreiche Umsetzung möglich. Es gibt verschiedene Phasen, eine Kommunikationsphase, in der Unsicherheit herrscht, eine Organisationsphase, wo es eine hektische Betriebsamkeit gibt und ein Teil von Mitarbeitern verängstigt ist. Dann folgt eine Phase – wenn es tatsächlich mit Entlassungen verbunden ist – die noch mal zu einer stärkeren Unsicherheit und teilweise zu Frustration führt. Eine gewisse Zeit nach Durchführung der Umorganisation [...] steht die normale Arbeit wieder im Vordergrund“ (oM1(a)).*

Kommunikation bzw. Information sind demnach zentrale Bausteine im Kontext des Veränderungsprozesses. Daher wird sich die Untersuchung diesen im Folgenden konkreter widmen, zumal sie Einfluss auf die Veränderungs- und Risikobereitschaft der Beschäftigten ausüben.

### Informationspolitik

Generell konstatieren alle Befragten, dass das Informationsbedürfnis der Beschäftigten im Rahmen von Reorganisationsprozessen steigt. Um sich diesem anzunehmen, bedient sich die MaB-AG (zumeist ist die Abteilung der Unternehmenskommunikation mit derartigen Aufgaben betraut) verschiedener Informationswege:

*„Wir sorgen dafür, dass unsere Mitarbeiter informiert werden und bedienen uns dazu aller Kanäle, die zur Verfügung stehen. Zum Thema MaB-2000 ist z.B. eine eigene Broschüre erschienen, die auf die Inhalte eingeht, dann haben wir Informationen ins Intranet gestellt, denn es ist immer wichtig, auch etwas Schriftliches in der Hand zu haben. Alle Informationen standen im Indoor<sup>238</sup>, für 6.500 Computer-Benutzer sofort sichtbar. [...] Die Mitarbeiter haben sich die Informationen geholt, und zwar mit so großen Auswirkungen, dass teilweise das ganze Netz zusammengebrochen ist. Daran kann man sehen, dass großes Interesse da war“ (oM3(a)).*

<sup>236</sup> Vgl. Kapitel III.1.2.

<sup>237</sup> Vgl. Kapitel II.2.3.

<sup>238</sup> Gemeint ist Intranet des Unternehmens.

Die Interviewte sieht die hohe Nutzung des Intranets ausschließlich im Interesse der Beschäftigten begründet. Diese Herleitung verdeckt jedoch Überlegungen, die weitaus näherliegender sein dürften. So könnte die hohe Nutzung des Intranets vielmehr als ein Versuch der Organisationsmitglieder aufgefasst werden, bestehende Informationsdefizite abzubauen. Derartige Überlegungen finden Bestätigung in den Interviews:

*„Die Unruhe, die zur Zeit im Unternehmen ist, kommt aus der fehlenden Information heraus. Es wäre wichtig gewesen, zu sagen, warum wir das<sup>239</sup> machen. Dass die Ausgründung gemacht wird, ist absolut richtig, um die Synergieeffekte zwischen den Unternehmensbereichen zu heben. Das hätten sicherlich alle verstanden, das wurde aber nicht kommuniziert, es wurden auch die Strukturen nicht kommuniziert“ (oM4(a)).*

Erkennbar wird einerseits, dass fehlende Information zu Unsicherheit und Unruhe und letztlich zu einem veränderten Betriebsklima und Arbeitsklima führt. Andererseits zeigt sich, dass bei fehlender Kommunikation das Verständnis sowie die Akzeptanz für die Unterstützung von Umstrukturierungen seitens der Beschäftigten ausbleibt. Fehlende Informationen bzw. schwache Kommunikation zeugen davon, dass die Implementierung nicht optimal und effizient verläuft. Hinzu kommt die Entwicklung von Spannungen, da für die Befragten eine derartige gelebte Informationspolitik unverständlich bleibt. Sie erkennen keinen Grund, der gegen eine offene Informationspolitik sprechen würde:

*„Wenn man das vor dem Hintergrund sieht, dass die Mitarbeiter die Träger des Erfolgs sind, ist das nicht verständlich. MaB-2000 war ein Begriff. Es gab dazu sogar einen Button, den sich jeder ansteckte. Das war ‚in‘, das war toll, da hat sich auch jeder mit identifiziert. Und genau das wäre heute auch wichtig gewesen, dieses Wir-Gefühl der Sicherheit. Wir wollen das erreichen, wir wollen da hin, aber genau das Gegenteil ist passiert: Frustration! Die Leute sagen: „Wo bin ich? Bin ich dabei? Bin ich nicht dabei?“ (oM4(a)).*

Die Aussage manifestiert die hohe Bedeutung der Informationspolitik; diese trägt wesentlich zur Motivation der Beschäftigten und mithin auch zum Erfolg eines Reorganisationsprojektes bei.

Entscheidend ist darüber hinaus das die Quantität der Informationen. Alle Befragten betonen, dass nicht nur ein „Zuwenig“ an Information, sondern auch ein „Zuviel“ an Information eine erfolgreiche Reorganisation gefährden kann:

*„Informationspolitik? Ja, offen und fair, aber dazu gehört für mich auch, dass man den Leuten sagt: „Ich kann es Euch nicht sagen!“ [...] In der Vergangenheit haben wir schon einige Veränderungen in der Planungsphase gehabt, die man aus Gründen gegenüber den Wettbewerbern geheim halten muss [...]. Es gab aber an manchen Stellen eine gewisse Indiskretion. Es wurde auch über die Dinge etwas erzählt, über die nichts erzählt werden sollten; die waren innerhalb von zwei Tagen durch das Unternehmen, und das war eine Ursache, weshalb der Vorstand gesagt hat, wir lassen es diesmal nicht durch die ganze Belegschaft kaputt diskutieren, sondern wollen in kleinem Kreis das Konzept ausarbeiten, und erst dann wird jeder informiert“ (oM1(a)).*

<sup>239</sup> Der Interviewte bezieht sich hierbei auf die Unternehmensbereiche MaB-Civil und MaB-Building.

Neben den Gründen, die ersichtlich machen, warum ein „Zuviel“ an Informationen Nachteile für den unternehmerischen Wettbewerb impliziert, bringt der Interviewte informelle Informationswege in die Diskussion ein und zeigt, dass sich Betroffene dieser bedienen, wenn der Vorstand (zunächst) auf Geheimhaltung Wert legt. Wie gut informelle Informationskanäle funktionieren, zeigt sich dann, wenn

*„Projekte geheim sind und diese nur relativ kurz geheim bleiben. Man unterhält sich auf dem Flur und dieser „Office-Talk“ funktioniert ganz gut. Natürlich gibt es Sachen, die man nicht erfährt, aber die groben Strukturen, da kommt man auch dran“ (oM7(b)).*

Die Gespräche zeigten, dass insbesondere bei fehlender offizieller Kommunikation der informelle Informationsaustausch unter den Organisationsmitgliedern zunimmt. Dieser ist auch elementar für den Erfolg oder eben Nicht-Erfolg bei Reorganisationsprojekten:

*„Der informellen Kommunikation kommt auch bei Reorganisationsprojekten eine entscheidende Bedeutung zu: ist die informelle Meinung über ein Projekt oder die Richtung eines Projektes eine andere als die formale Richtung, wird das Projekt nicht erfolgreich umgesetzt werden können. Damit das nicht passiert, ist eine frühzeitige Kommunikation erforderlich“ (oM5(b)).*

Das heißt, gerade dadurch, dass die Beschäftigten der MaB-AG informelle Informationswege nutzen, identifiziert die Analyse Informationsdefizite in bedeutendem Umfang. Gleichzeitig wird nachvollziehbar, dass eine Analyse, die sich ausschließlich auf die formalen Aspekte aus organisatorischer Perspektive konzentriert, zu kurz greifen würde. Erst durch die Betrachtung der informellen Informationspolitik aus Akteursperspektive kann die tatsächlich gelebte Informationspolitik umfassend rekonstruiert werden.

Abschließend wird der Blick darauf gerichtet, welchen Einfluss die Organisationsmitglieder dem Ort der Informationsveranstaltung zuschreiben. Überraschender Weise bestätigen diese nicht die nahe liegende Vermutung, dass, je größer und aufwändiger eine Veranstaltung initiiert wird, diese als bedeutender im Gedächtnis haften bleibt oder gar zu erhöhter Akzeptanz führt.

*„Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern fiel dann gering aus, wenn die Informationsveranstaltungen in zu großem Rahmen, mit zu großem Aufwand initiiert wurden. So gab es z.B. in der Vergangenheit Veranstaltungen, die in großen Hotels mit Bustransfer usw. betrieben wurden. Die Mitarbeiter fühlten sich dadurch aber in keiner Weise geehrt oder auf die Besonderheit des Veranstaltungsinhaltes aufmerksam gemacht, sondern standen dem Ganzen eher kritisch gegenüber, weil nicht verstanden wurde, dass dafür dermaßen viel Geld ausgegeben wurde, wo es doch an anderen Stellen hieß, dass das Unternehmen Kosten einsparen müsse“ (oM5(b)).*

Im Veranstaltungsort bzw. in der Gestaltung der Informationsveranstaltung wird kein Indikator für eine erfolgreiche Umsetzung eines Projektes erkannt, auch wenn die Reak-

tionen der Teilnehmer für diejenigen, die mit der Konzeption derartiger Informationsveranstaltungen betraut waren, überraschend waren.

Es wurde bereits erwähnt, dass sich die Identifikation mit einem Reorganisationsprojekt dann erhöht, wenn frühzeitig informiert und miteinander kommuniziert würde. Neben der Informationspolitik spielen in diesem Zusammenhang aber auch die Möglichkeiten zur Partizipation an Entscheidungsprozessen eine entscheidende Rolle für das spätere ‚Leben‘ der neuen Struktur.

### Partizipation

Partizipationsmöglichkeiten sind für die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen konstitutiv. Das stellen auch die Ergebnisse von Bickenbach/Soltwedel u.a. (1996) heraus: Insgesamt vertreten 96% der Führungskräfte der befragten Unternehmen die Ansicht, dass durch Mitwirkungsmöglichkeiten im Entscheidungsprozess sowohl die Motivation als auch die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ansteigt. In deutlichem Abstand erachteten 53,5% der Befragten eine Mitarbeitererfolgs- und Gewinnbeteiligung und nur 23,7% eine Kapitalbeteiligung als ausschlaggebend (vgl. ebd. 1996, 68).

Grundsätzlich beinhalten die Interviews Parallelen zu den Resultaten von Bickenbach/Soltwedel (1996). So berichtet ein Interviewter auf Grund seiner Erfahrungen:

*„Wenn ich die Mitarbeiter einbeziehe und diese Einfluss auf die Gestaltung haben, wenn ich sie mit ins Boot hole, dann erreiche ich dadurch, dass ihr Interesse geweckt wird und sie sich für die Projekte engagieren. Damit einher geht auch, dass sie sich letztlich stärker damit identifizieren und stärker motiviert sind; diese Mitarbeiter werden die Veränderungen aktiver mitgestalten und akzeptieren“ (oM 8(b)).*

Ähnlich argumentiert ein Großteil der Befragten. Die Aussagen sind diesbezüglich weitestgehend kongruent. Interessant ist jedoch die Ansicht darüber, inwieweit die Möglichkeiten zur Partizipation tatsächlich gegeben sind und ob diese sich in Abhängigkeit von der hierarchischen Position unterschiedlich gestalten. Aus diesem Blickwinkel betrachtet, unterscheiden sich die Antworten der Befragten voneinander:

*„Sicherlich erarbeitet ein Kernteam eine gewisse Basisunterlage, wie das in der Praxis umgesetzt werden soll, das ist aber kein starres Korsett; da muss jeder Mitarbeiter seinen Beitrag leisten [...]. Das ist ja nicht von vornherein ein Gesetzbuch, an das man sich halten muss, sondern vielmehr eine grobe Struktur, und da hat sicherlich jeder Einfluss drauf“ (oM3(a)).*

*„In der Vergangenheit war das hier im Unternehmen sehr stark verbreitet, dass die Manager aktiv an Veränderungs- und Entscheidungsprozessen teilnehmen konnten, wobei das auch wiederum von Regionalbereich zu Regionalbereich unterschiedlich war“ (oM1(a)).*

*„Da hätte in der Vergangenheit einiges anders laufen können. Wenn ich will, dass meine Mannschaft hinter mir steht, muss ich sie in Veränderungsprojekte aktiv mit einbeziehen, muss sie an der Gestaltung teilhaben lassen usw. Das ist sicher ein Faktor, der bei zukünftigen Projekten anders laufen sollte“ (oM8(b)).*

Während erstere Aussage jedem Organisationsmitglied Einfluss auf die Gestaltung von Veränderungen attestiert – in welchem Ausmaß, sei dahingestellt – schränkt die zweite Äußerung den Mitarbeiterkreis zumindest dahingehend ein, dass die Möglichkeiten zur Partizipation verstärkt den Managern vorbehalten sind, während die dritte Aussage widerspiegelt, dass – insbesondere, was die Einbindung der Mannschaft, das heißt der unteren Ebenen, betrifft – eindeutig Lücken existieren. Von Interesse ist, wodurch diese divergenten Ansichten entstehen. Bei derartigen Überlegungen ist zu berücksichtigen, dass der Befragte (oM8(b)) nicht in der Unternehmenszentrale, sondern in einem der Unternehmensbereiche tätig ist. Er gelangt zu einem gänzlich anderen Bild als die Interviewten (oM1(a)) und (oM3(a)), die zur Unternehmenszentrale gehören. Sie bewegen sich per se viel näher am ‚Ort des Geschehens‘, wodurch sich ihre Auffassung bzw. Wahrnehmung allerdings verschiebt, denn, wie sich an späterer Stelle ohne Zweifel herauskristallisiert, wird durch die Belege des mittleren und insbesondere des unteren Managements offen gelegt, dass die Mitwirkungsmöglichkeiten in der Praxis nicht in allen Bereichen und auf allen Ebenen bestehen. Dies ist auch auf die regionalen Unterschiede zurückzuführen, die der Interviewte bereits in seiner Aussage ansprach. Eine Interviewpartnerin argumentiert pointiert:

*„Natürlich hängt es von der hierarchischen Position ab, inwieweit Mitarbeiter Einfluss auf Veränderungen haben. Die Mitarbeiter unterer Ebenen haben sicher weniger Einfluss; das ergibt sich so ab dem mittleren Management aufwärts (oM7(b)).*

Die hierarchische Position und die damit verknüpften Entscheidungs- und Handlungsspielräume stellen einen bedeutenden (Macht-) Faktor dar, der die Möglichkeiten zur Partizipation, wenn auch nicht ausnahmslos, bestimmt. An dieser Stelle werden Ortman u.a. dahingehend bestätigt, dass Macht – zumindest in diesem Punkt – auch als Besitz angesehen werden kann, deren Grundlage sich aus der jeweiligen hierarchischen Position des Akteurs ergibt.<sup>240</sup>

<sup>240</sup> Vgl. Kapitel II.2.5.

Nachdem die Kategorien a) und b) erläutert wurden, schließt sich nun die Analyse der Kategorie c) an, welche die vielfältigen Auswirkungen und Konsequenzen von Veränderungen umfasst.

### 3.1.3. Strukturelle und personelle Auswirkungen und Konsequenzen

Reorganisationsprojekte sind zumeist komplexe Prozesse, ihre Veränderungen dringen in Bestehendes und Bewährtes der Unternehmung ein.<sup>241</sup> Ihre Konsequenzen und Auswirkungen sind weitreichend und vielfältig und gelten dabei – durch die steigende Veränderungsdynamik – oftmals nur für kurze Dauer. Sie verändern die Unternehmensstruktur, den Hierarchieaufbau, die Anforderungsprofile an die Organisationsmitglieder, die Anzahl an Beschäftigten, die Unternehmenskultur u.v.m. Selten bergen sie nur Veränderungen für bestimmte Dimensionen, sie umfassen vielmehr eine Vielzahl an Veränderungsgegenständen gleichzeitig.

Dieser Abschnitt erforscht untersuchungsrelevante Veränderungsmerkmale: zunächst wird hinterfragt, wodurch sich die nach den zahlreichen Reorganisationsprojekten ergebende Unternehmensstruktur auszeichnet:

Neben dem Aspekt der Internationalisierung<sup>242</sup> antwortet ein Befragter auf die Frage, ob eine Tendenz weg von der Zentralisierung zur Dezentralisierung auszumachen sei:

*„Das ist sehr unterschiedlich. Das gilt an einigen Stellen, an anderen wieder nicht. Das muss sich immer dem Ziel unterordnen, wodurch wirtschaftlicher Erfolg erreicht wird. Wenn ich den durch Dezentralisierung kriege, ist das gut, wenn ich den durch Zentralisierung kriege, ist es auch gut [...]. Dezentralisieren muss ich dem Kunden gegenüber, um mich diesem anzupassen. Er sitzt eben nicht nur am Ort X, sondern auch am Ort A, B, C. Unsere Aufgabe besteht darin, kundenbezogen dezentral zu arbeiten. Fachlich müssen wir führend sein; das kann man wiederum nicht dezentral an allen Ecken trainieren, da muss ich mich zentralisieren. Das heißt, wir bauen unsere so genannten Kompetenzzentren, dort trainieren wir und bilden aus, da treiben wir die technische Entwicklung vorwärts, das ist zentral.“ (oM2(a)).*

Die strukturelle Anpassung erfolgt in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielsetzung. Dabei gibt es nicht den „one-best way“ der Organisation, sondern es können kontemporär dezentrale und zentrale Strategien bzw. Konzepte existieren. Eine Organisation, die ver-

<sup>241</sup> „Die Besonderheit der neueren Entwicklung drückt sich [...] vor allem darin aus, dass diese organisatorischen Innovationen als Bruch mit bisher selbstverständlichen organisatorischen Gestaltungsprinzipien wahrgenommen werden“ (Springer 1997, 33).

<sup>242</sup> Bullinger u.a. zeigt, dass die MaB-AG mit ihrer internationalen Ausrichtung dem allgemeinen Trend der Unternehmensausrichtung folgt: 290 der 385 befragten Unternehmen (75,3%) sind international tätig. Im Bereich der Baubranche ist das Verhältnis zwischen national und international tätigen Unternehmen zwar nicht ausgewogen, (45,5% sind national, 54,5% international tätig), fällt jedoch geringer aus als bei der Gesamtauswertung aller in die Untersuchung aufgenommenen Unternehmen (vgl. ebd. 1995, 107, 267).

stärkt durch Dezentralisierung und Delegation von Autonomie und Verantwortung gekennzeichnet ist, schafft Raum für eine höhere Flexibilität ihrer Einheiten:

*„Bedingt durch MaB-2000 [...] wurde eine Struktur aufgebaut, die eine Stärkung der wirtschaftlichen Abläufe ermöglichen sollte sowie das Ertragsdenken und das Kostenbewusstsein stärken sollte. Man hat die operativen Einheiten, die Niederlassungen und Geschäftsstellen gestrafft auf projektbezogenes Arbeiten. Das war wichtig, also kein Wasserkopf mehr daran“ (oM4(a)).*

Wie sich zeigt, werfen die im Rahmen von Umstrukturierungsprojekten neu entstehenden strukturellen Ausprägungen auch - oder insbesondere - die Koordinierungs- und Integrationsfrage der mit größerer Verantwortung und Kompetenz ausgestatteten Einheiten neu auf (vgl. Drumm 1996, 13ff.). Dabei entstehen neue „Arenen“, in denen die „zum Teil deutlich widerstreitenden Interessen und Orientierungen ausgetragen und konsolidiert werden müssen“ (Faust u.a. 2000, 45). Letztlich bedürfen auch die Beziehungen der verschiedenen Einheiten untereinander und die Beziehung zur strategischen Spitze neuer Aushandlungen. An dieser Stelle zeigt sich die Dualität von Struktur: einerseits bestimmt die Veränderung der organisatorischen Rahmenbedingungen die Arenen der Akteure und mithin deren (veränderte) Handlungsmöglichkeiten, andererseits verändern die Akteure durch ihr Handeln, durch die Konzeption und Umsetzung von Reorganisationsprojekten die Organisationsstruktur.

Im Zuge von dezentralisierenden oder zentralisierenden Maßnahmen wird oftmals die Frage nach Veränderungen des hierarchischen Aufbaus einer Organisation aufgeworfen. Tendenziell wurden seit Mitte der neunziger Jahre dem Hierarchieverständnis klassischer Theorien Management-Konzepte entgegengesetzt, die den Abbau hierarchischer Stufen forcieren, um die interne Kommunikation (kurze Informations- und Entscheidungswege) und Kooperation zu fördern, da sich strikte Kompetenzregelungen und lange Kommunikations- und Entscheidungswege in einem dynamischen Umfeld vielfach als zu starr erwiesen.

Gleiches gilt für die MaB-AG: durch die Einführung der Projektteams wurden Verantwortung und Kompetenz delegiert. Die Gruppen verfügen dadurch über Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen, die vormals auf höheren hierarchischen Ebenen verortet

waren.<sup>243</sup> Ob damit einhergehend auch von einem Abbau hierarchischer Stufen zu sprechen ist, klärt die Analyse. Und wie diese zeigt, ist Gegenteiliges der Fall: Grundsätzlich stimmen die Interviewaussagen nämlich dahingehend überein, dass Hierarchie im Unternehmen weiterhin besteht, auch wenn deren Aufbau nicht mehr so rigide und steil wie vor der Durchführung von MaB-2000 ist:

*„Der Hierarchieaufbau hat sich nicht wirklich viel verändert. Ich weiß auch nicht, ob das Ziel von Reorganisationen darin bestand, Hierarchien zu verändern, oder ob es nicht vielmehr darum ging, weniger Personal zu haben für bestimmte Sachen“ (oM7(b)).*

Oftmals wird in wissenschaftlicher Literatur<sup>244</sup> davon berichtet, dass insbesondere das mittlere Management vom Abbau hierarchischer Ebenen betroffen wäre. Bei der MaB-AG scheint dies nicht der Fall zu sein:

*„Ich kann nicht behaupten, dass das mittlere Management als der Verlierer zu bezeichnen ist. Wir müssen hart arbeiten, aber das gilt nicht nur für das mittlere Management, das gilt für das obere und untere Management und für den Vorstand genauso. Letztlich brauchen wir Mitarbeiter, die geistig mitgehen, und das gilt für alle und nicht nur für das mittlere Management“ (oM2(a)).*

In diesem Punkt verhalten sich die Ergebnisse konträr zu denen anderer empirischer Studien: Bickenbach/Soltwedel (1996) konstatieren insbesondere im mittleren Management einen Stellenabbau: Von 51 befragten Unternehmen gaben 52,9% an, dass sich die Anzahl der Beschäftigten in genannter Ebene leicht (42,1%) bzw. stark (10,5%) reduzieren wird. Dagegen hielten 64,7% es für wahrscheinlich, dass die Anzahl von hochqualifizierten Angestellten zunehmen wird, wobei 49,1% von einer leichten Zunahme und 15,8% von einer starken Zunahme ausgingen (vgl. ebd. 1996, 54). Bickenbach/Soltwedel halten fest, dass das mittlere Management häufig „als großer Verlierer [...] betrachtet [wird]“. Sie begründen dies mit der Auflösung ganzer Hierarchieebenen, denn, „wird der „Weg durch die Instanzen“ abgeschafft und werden stattdessen wesentliche Koordinationsaufgaben bereichsübergreifenden Teams überantwortet, so verliert das mittlere Management einen wesentlichen Teil seiner bisherigen Funktionen, mit

---

<sup>243</sup> Die Ergebnisse der Studie von Bullinger u.a. (1995) berichten ebenfalls von einer dezentralen Ausrichtung von Verantwortungsbereichen und Entscheidungsbefugnissen. Auf einer Skala von 1= zentral bis 6= dezentral gaben 135 Unternehmen von 385 befragten Unternehmen die Stufen 5 und 6 an (35,06%), obwohl auch 100 Unternehmen (25,97%) die Stufen 1 und 2 angaben. Auch wenn man zunächst dazu neigen könnte, dieses Ergebnis eher als enttäuschend für Promotoren von Dezentralisierungsmaßnahmen zu interpretieren, sollte bedacht werden, dass die ersten Managementkonzepte, die u.a. den Hierarchieabbau, die Delegation von Kompetenz und Verantwortung anstrebten, erst mit Beginn der 90er Jahre etabliert wurden, vor diesem Hintergrund sind 35,06% ein hohes Resultat. Eindeutig fällt das Ergebnis für den Bereich der Baubranche aus, sechs von elf (54,5%) befragten Unternehmen gaben an, dass Verantwortungsbereiche und Entscheidungsbefugnisse dezentral strukturiert sind (vgl. ebd. 1995, 84; 244).

<sup>244</sup> Vgl. z.B. Bickenbach/Soltwedel (1996).



entsprechender Reaktion vieler Betroffener“ (ebd. 1996, 62). Diese Aussagen finden in den vorliegenden Ergebnissen keine Bestätigung, eher ist sich Sperling anzuschließen, der konstatiert, dass es keinen „homogenen, kollektive Verhinderungsmacht ausübenden ‚Block‘ Mittelmanagement gibt. Ebenso wenig läßt sich ein durchgängiges Verliererbewußtsein beobachten“ (ebd. 1997, 36).<sup>245</sup>

Auch wenn der hierarchische Aufbau sich nicht signifikant gewandelt hat, ist dennoch ein anderer Umgang mit Hierarchie auszumachen. Tendenziell ist eine Abkehr von einem ‚Denken in Klassen oder Schubladen‘, von unüberwindbaren Stufen zwischen den hierarchischen Ebenen erkennbar. Es wird Wert darauf gelegt, die Kommunikation über die verschiedenen Ebenen hinweg zu fördern und eine hierarchisch höhere Position nicht länger als (Kommunikations-) Barriere zu begreifen.

*„Wenn ich hier früher als Geschäftsführer eines Unternehmensbereiches gesessen hätte, und da wäre ein Mitarbeiter gewesen, angenommen, derjenige wäre irgendwo auf der Baustelle, dann hätte der keine Chance bekommen, ohne terminliche Absprache zu mir zu gelangen. Das war so, als wäre man zum lieben Gott gegangen. Heute ist das anders, wir haben offene Türen, die Mitarbeiter können immer reinkommen [...]. Das ist sehr viel einfacher geworden“ (oM2(a)).<sup>246</sup>*

In der Stellungnahme von oM7(b)<sup>247</sup> wurde bereits der Personalabbau im Zuge von Reorganisationsprojekten angesprochen. Die Beschäftigtenzahl reduzierte sich primär im inländischen Bereich.<sup>248</sup> Dazu hat u.a. die Zusammenlegung der Bereiche MaB-Civil und MaB-Building im Rahmen von ‚Organisation 2001‘<sup>249</sup> beigetragen:

*„Wir haben vorher zwei Blöcke gehabt, zweimal Rechnungswesen, zweimal Einkauf, zweimal Personal, und das schiebt man jetzt<sup>250</sup> alles zusammen. [...] Und da wird aus 1 + 1 eben nicht 2, sondern 1,8 oder 1,7, und damit muss man leben. Was da genau passieren wird, ist noch etwas unklar, aber man braucht gar nicht lange drumherum zu reden, dass da auch personeller Abbau und auch eine Umverteilung stattfinden wird“ (oM4(a)).*

Das Thema Personalabbau ist in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Relevanz der Bereiche zu sehen. Während z.B. der Unternehmensbereich MaB-Development auf Grund der starken Nachfrage des Marktes ausgebaut wird, erfolgt in weniger effizienzversprechenden Unternehmensbereichen Personalreduktion. Die Folge sind bereichsspezifische Unterschiede.

<sup>245</sup> Vgl. auch Faust u.a. 2000, 84.

<sup>246</sup> Mit Spannung wird erwartet, ob die Aussagen aus der Perspektive des mittleren und insbesondere des unteren Managements mit der Wahrnehmung von oM2(a)) kongruieren.

<sup>247</sup> Vgl. S. 181.

<sup>248</sup> Vgl. die Kennzahlen in Kapitel V.3.3.

<sup>249</sup> Vgl. Kapitel VI.2.4.

<sup>250</sup> Der Interviewte bezieht sich auf das Projekt ‚Organisation 2001‘.

Personalabbau, Umverteilung von Personal, Veränderungen der Struktur und der Hierarchie sind Merkmale von Reorganisationsprozessen, die nicht isoliert voneinander existieren. Sie beeinflussen sich gegenseitig. Sie schaffen Grundlagen für neue Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse, indem sie auch die (Neu-) Verteilung von Ressourcen tangieren. Der Argumentation folgend sind daher alle angesprochenen Merkmale auch als Indikatoren für den Wandel von Anforderungsprofilen zu verstehen.

### **Anforderungsprofile**

In den umstrukturierten Unternehmen entwickeln sich neue Anforderungsprofile, denen die Betroffenen gerecht werden müssen. Unter Anforderungsprofilen werden vorausgesetzte bzw. erwartete<sup>251</sup> Eigenschaften (Fähigkeiten, Merkmale) der Beschäftigten verstanden, wobei diese von den „Erfolgsmaßstäben und [den] von der Unternehmensleitung ausgegebenen Leitbildern konturiert, aber nicht determiniert [werden]“ (Faust u.a. 2000, 116). Sie sind weder unbeeinflussbar noch für alle Zeit gültig, zumindest Führungskräfte sind an der „Konstruktion der neuen Rollen beteiligt [...] und [müssen] im Reorganisationsprozeß ihre neuen Rollen mit anderen, nicht vorgesetzten Stellen, sondern auch gleichrangigen, kooperierenden und nachgelagerten Ebenen aushandeln [...], [was sie] in den Grenzen ihrer jeweiligen Machtposition auch können“ (Faust u.a. 2000, 146).

Um den Anforderungswandel zu erforschen, werden verschiedene Merkmale herausgegriffen; dazu zählen neben den fachlich hohen Qualifikationen primär die Forderungen nach Flexibilität, Mobilität, Mehrbelastung (z.B. Arbeitszeit), Umgang mit Unsicherheit sowie die Fähigkeit zur Delegation von Verantwortung und Autonomie.

Grundsätzlich bestätigen alle Aussagen, dass sich die Anforderungen in allen Bereichen signifikant erhöht haben. Dabei kann die Erfüllung neuer Aufgaben auch Probleme und Schwierigkeiten mit sich bringen, deshalb ist die Motivation der Beschäftigten gefragt. Dies könnte sich in der Praxis wie folgt gestalten:

*„Die Leute werden vor neue Aufgaben und Anforderungen gestellt, dazu muss ich meine Mannschaft motivieren, muss sie fördern, und das erfolgt z.B. über zahlreiche Einzelgespräche, in denen ich mir Zeit nehme und mit den Menschen spreche. Kommunikation ist ein ganz wesentlicher Bestandteil, um die Mitarbeiter zu gewinnen, damit sie sich letztlich mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit identifizieren“ (oM8(b)).*

---

<sup>251</sup> Erwartungen sind an dieser Stelle fordernden Charakters; sie umschreiben die Anforderungen, die an die Beschäftigten gestellt werden.

Soweit allgemein. Nun werden die Anforderungen genauer hinterfragt und dabei nach den angesprochenen Bereichen Flexibilität, Mobilität, Mehrbelastung usw. dekliniert: Alle Aussagen geben zu erkennen, dass die Beschäftigten wesentlich flexibler sein müssen als noch vor einigen Jahren. Flexibilität meint die Bereitschaft zur Veränderung, nicht an Bestehendem festzuhalten, sondern den Wandel kontinuierlich mitzutragen. Flexibel sein bedeutet: weg von standardisierten Arbeitsabläufen und offen sein für Veränderungen:

*„Zum Schluss brauchen wir Mitarbeiter, die die neuen Herausforderungen spannend finden. Wir haben viele junge Leute, die sagen: „Ich möchte raus, ich spreche Englisch, mein Vater war schon viel unterwegs und international tätig!“ [...] Das sind die Leute, die wir brauchen, die flexibel sind, die [...] geistig mitgehen. Ich muss nicht glauben, dass ich nächstes oder übernächstes Jahr noch genau das tue, was ich heute beherrsche, was Routine ist. Das muss in die Köpfe rein, muss immer wieder gepredigt werden. [...] Wenn wir die Flexibilität und die Geschwindigkeit nicht mitbringen, werden wir morgen von denen überrollt, die es können“ (oM2(a)).*

Die Aussage macht deutlich, dass in der Flexibilität ein wesentlicher Erfolgsindikator für die Zukunft der MaB-AG gesehen wird. Ähnlich verhält es sich mit der notwendigen Bereitschaft zur Mobilität. Mobilität meint, variabel einsetzbar zu sein, Interesse zu haben, an verschiedenen Arbeitsorten tätig zu sein usw. Mobilität ist eng an Flexibilität geknüpft und wird in erhöhtem Ausmaß gefordert, auch wenn die Bereitschaft dazu von einem Teil der Belegschaft bis dato ausbleibt:

*„Die meisten Mitarbeiter sagen: „Wenn ich 50 Kilometer weiter fahren muss, dann fahre ich lieber gar nicht!“ Dann haben sie eben Pech gehabt. [...] Irgendwann ist Europa offen von Osten bis irgendwohin, und dann kann man ohne Mobilität gar nichts mehr erreichen“ (oM2(a)).*

Die MaB-AG fordert die Bereitschaft zur Mobilität, um auch in Zukunft am Markt präsent sein zu können und z.B. neue Marktsegmente im Ausland erschließen zu können. Die Bereitschaft zur Mobilität und auch zur Flexibilität ist zurzeit jedoch noch eher schwach ausgeprägt. Dies könnte dadurch erklärt werden, dass Flexibilitäts- und Mobilitätsforderungen nicht nur Auswirkungen und Konsequenzen für den einzelnen Akteur und dessen Arbeitsbereich beinhalten, sondern auch dessen Privatleben und die Familie betrifft. Eine Vielzahl der Befragten berichtet über familiäre Probleme und Schwierigkeiten:

*„Man kann die Menschen ja nicht gegen ihren Willen verändern, auch wenn alle heute sagen: „Man muss mobil und flexibel sein!“ Das hat auch alles Auswirkungen auf die Familie. Meine Frau und ich sind z.B. völlig unterschiedlich gestrickt, wenn es für mich notwendig wäre, nächste Woche in München anzufangen, dann würde ich meinen Koffer packen. [...] Meine Frau ist ein Mensch, der ist stark mit der Scholle verwachsen, der hat immer wieder ein Problem, wenn wir umziehen - und das sind wir oft! [...] Meine Frau ist also nicht gerade der Adressat für Change Management!“ (oM1(a)).*

Die Aussage belegt – wie eine Vielzahl anderer Beispiele –, dass sich ein Großteil der Betroffenen oftmals vor die Frage gestellt sieht, ob oder wie Familie und Beruf mit-

einander verbunden werden können. Dass dabei Unzulänglichkeiten entstehen, die u.U. ausschlaggebend dazu führen, dass der Akteur den Anforderungen der MaB-AG nicht gerecht werden kann, zeigt die Praxis unübersehbar.

Arbeitsintensität und Arbeitsdauer haben ebenfalls zugenommen. Laut Interviewausagen können die Beschäftigten jedoch dann mit Mehrbelastung umgehen, wenn diese zeitlich begrenzt und nachvollziehbar ist:

*„Wir hatten noch nie einen 38-Stunden Job. Es war immer so, dass es ein Projekt gab, und was dieses Projekt erforderte, musste gemacht werden. Da kann es auch mal sein, dass man kurz vor Abgabe 24 Stunden durcharbeiten musste, das sind aber Ausnahmesituationen. [...] Dann hat man keine Freunde und keine Familie mehr, wenn es ganz hart auf hart kommt, dann arbeitet man eben für zwei oder drei Wochen zehn oder zwölf Stunden am Tag, dafür hat man im Sommer aber auch Phasen, wo man um vier Uhr nach Hause gehen kann“ (oM7(b)).*

Die Interviewte – und so sieht es der größte Teil der Befragten – kann sich mit den an sie gestellten Anforderungen arrangieren. Kaum jemand fühlt sich permanent überfordert, auch wenn nicht darüber hinweggegangen werden kann, dass zunächst eine gewisse Skepsis vorherrscht:<sup>252</sup>

*„Ich würde keine Probleme in der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter ausmachen. Man muss sich einfach anpassen, aber es gibt bei bestimmten Leuten auch immer Berührungsängste“ (oM3(a)).*

Diese Berührungsängste gilt es zu überwinden. Die Betroffenen müssen für eine aktive Unterstützung gewonnen werden. Nachdem auf die Aspekte Flexibilität, Mobilität und Arbeitsintensität eingegangen wurde, interessiert, wie die Beschäftigten mit der Delegation von Verantwortung und Autonomie umgehen:

*„Zu delegieren ist nicht einfach, das muss man lernen! Man muss Vertrauen zu seinen Mitarbeitern haben, muss wissen, was man jedem zumuten kann [...], zum Schluss gehört eine ganze Menge Menschenkenntnis dazu. Es gibt keinen Vordenker mehr. Dieses Sicherheitsdenken muss weg, und es gibt Mitarbeiter, die klammern sich daran [...]. Die muss man ganz einfach zwingen, selbständig zu handeln, manchmal sogar mit Druck! Das ist ein Problem: Auf der einen Seite gibt es Mitarbeiter, die monieren Entbürokratisierung, auf der anderen Seite gibt es Mitarbeiter, die haben ein riesiges Problem, wenn man das abschafft, weil das Sicherheit gibt, und das ist Angst vor Verantwortung und diese gilt es abzubauen“ (oM2(a)).*

Der Interviewausschnitt macht auf verschiedene Aspekte aufmerksam: Zunächst stellt er heraus, dass das Delegieren von Kompetenzen nicht als „einfache“ Aufgabe bewertet wird. Diejenigen, die es betrifft, lassen oftmals ungern von ihrer Verantwortung und tun sich schwer mit der Veränderung ihrer Aufgabenbereiche. Ein nahe liegender Grund

<sup>252</sup> Vgl. dazu auch Abb.6 Kapitel III.1.3.

dafür ist die Angst, den einmal erreichten ‚Status quo‘ zu verlieren, in den Augen der anderen an Ansehen einzubüßen und auf bedeutende Machtressourcen nicht länger zurückgreifen zu können, und zwar nicht deshalb, weil die Ressourcen als „Tauschgegenstand“ an Wert eingebüßt hätten, sondern weil sie einem anderen – womöglich auf unterer Ebene – beschäftigten Akteur zugesprochen werden. So unterstreichen auch Faust u.a., dass die Delegation keine „freiwillige Dreingabe“ (ebd. 2000, 172) sei. Wird diese Interviewaussage auf Ortmann/Becker<sup>253</sup> übertragen, ergibt sich, dass einem Akteur, der bis dato als „Routinespieler“ agierte (festhalten am ‚Status quo‘), ein Wechsel zum „Innovationsspieler“ (Neuausrichtung des ‚Status quo‘)<sup>254</sup> – auch wenn er grundsätzlich die Neuausrichtung befürwortet – nicht leicht von der Hand geht. Dahinter verbirgt sich – laut Interviewausschnitt – ein Lernprozess, der nur dann erfolgreich verläuft, wenn andere Faktoren wie Vertrauen und Erfahrung gegeben sind.

Grundsätzlich zeigt sich, dass die Mehrheit des oberen Managements den Typ „Innovationsspieler“ präferiert, sich jedoch aus genannten Gründen schwer mit dem ‚Leben‘ dieses Typs tut.

Angesprochen wurde in einer Aussage das „Leben mit Unsicherheit“. Eine Anforderung, die nirgends offen in irgendwelchen Managementbüchern geschrieben steht, aber in ihrer Relevanz nicht unterschätzt werden darf. Von den Beschäftigten wird sie nämlich – beinahe wie selbstverständlich – verlangt. Es geht darum zu akzeptieren, dass das Unternehmen dem einzelnen Akteur keine „*Lebensstellung*“ mehr zusichern kann. Ein Umdenken in den Köpfen wird gefordert, wobei sich zeigt, dass sich diejenigen leichter damit tun, die es gar nicht erst anders kennen gelernt haben. Das sind vermehrt jüngere Organisationsmitglieder. Sie gehen im Gegensatz zu den älteren Beschäftigten mit anderen Erwartungen an die Unternehmung heran:

*„Es gibt eine ganze Reihe von jüngeren Leuten, die von Anfang an in diesem permanenten Wandel groß werden. Die haben dann ein kleineres Problem damit als die ältere Generation, die es gewohnt war, dass [...] man im Unternehmen eine Lebensstellung hatte“ (oM1(a)).*

### Zwischenresümee

FESTZUHALTEN BLEIBT, dass die Veränderungen des Marktes als die primäre Ursache für Umstrukturierungen erkannt werden. Das veränderte Kundenverhalten und die wirtschaftlich prekäre Entwicklung der Baubranche tun ein Übriges. Die Interviewaussagen sind

---

<sup>253</sup> Vgl. Kapitel II.2.5.2.

<sup>254</sup> Vgl. zur Definition der Begriffe ROUTINESPIELER und INNOVATIONSSPIELER Kapitel II.2.5.2.

dabei weitestgehend kongruent mit den Studien von Bickenbach/Soltwedel u.a. (1996) und Bullinger u.a. (1995). Reorganisationen sind ‚an der Tagesordnung‘. Sie stellen kein singuläres abschließendes Ereignis dar, sondern folgen in zeitlich kurzen Abständen aufeinander, was die Beschäftigten vor neue Anforderungen hinsichtlich Flexibilität und Anpassungsbereitschaft stellt. Grundlegend erkennen die Befragten die Notwendigkeit für einen permanenten Wandel, betonen jedoch auch ihren Wunsch nach ruhigeren Phasen. Der wirtschaftliche Erfolg wird als oberstes Ziel von Reorganisationsmaßnahmen erkannt. Die empirischen Belege zeigen darüber hinaus, dass die MaB-AG zum Teil durch die Veränderungen des Unternehmensumfeldes in ihrer Neuausrichtung determiniert ist, auf der anderen Seite in der Umsetzung der Anforderungen intern über Handlungs- und Entscheidungsspielraum verfügt.

In der Informationspolitik wird ein konstitutiver Einflussfaktor für den Erfolg der Implementierung ausgemacht. Konsens herrscht darüber, dass sich die Informationspolitik im Rahmen der in jüngerer Vergangenheit liegenden Reorganisationsprojekte verschlechtert hat, worauf insbesondere das fehlende Verständnis, die große Unsicherheit und die geringe Akzeptanz der Veränderungen vonseiten der Betroffenen zurückgeführt wird. Wenn ausreichend informiert wird, dann sind die Befragten mit dem Zeitpunkt der Informationsweitergabe zufrieden. Kritisch wird die Konzeption und Durchführung von Informationsveranstaltungen bewertet: es wird darauf hingewiesen, dass die Initiierung eines derartig kostenintensiven Events nicht im Einklang mit den sonstigen Zielvorgaben (Kostenreduzierung) der Unternehmung steht und auf dementsprechend negative Resonanz stößt. Wie die Interviews erschließen lassen, ist die Kontrolle von Informationswegen und -quellen eine bedeutende Machtquelle, da der Informationsbedarf bei Veränderungen signifikant steigt.

Die Aussagen zu den Partizipationsmöglichkeiten zeichnen ein vielschichtiges Bild. Grundsätzlich wird den Mitgestaltungsmöglichkeiten hohe Bedeutung beigemessen, wobei hierarchische Unterschiede ableiten lassen, dass Macht durchaus auch – in Anlehnung an Ortman – als Besitz aufzufassen ist, da mittleren und unteren Ebenen weniger Handlungs- und Entscheidungsraum zugesprochen wird. Insgesamt stimmen die Gespräche darin überein, dass organisatorischer Wandel zu Veränderungen im Bereich der Anforderungsprofile führt. Diese beziehen sich insbesondere auf die Merkmale Mobilität, Flexibilität, Leben mit Unsicherheit und Delegation von Autonomie und

---

Verantwortung. In letzterem Punkt präferieren die Befragten zwar den Typ „Innovationsspieler“, bestreiten jedoch keineswegs Probleme und Schwierigkeiten beim ‚Leben‘ dieses Typs.

### 3.2. Reorganisation aus der Perspektive des mittleren Managements

#### 3.2.1. Gründe und Ursachen

Die Argumentationen der Befragten fügen sich zu einem einheitlichen Bild zusammen. Dieses veranschaulicht zwei Gründe, die als Auslöser für Reorganisationen interpretiert werden: Veränderungen des Marktes und unternehmensinterne Gründe.

Neben diesen Ursachen, die sich aus der Veränderung des Unternehmensumfeldes ergeben, zählen die Interviewten das stetige Überdenken und Hinterfragen der Unternehmensausrichtung bzw. Unternehmensstrategie (unternehmensinterne Gründe) aus den eigenen Reihen zu den Auslösern für Reorganisationen:

*„Man strukturiert um, weil man glaubt, dass eingefahrene Entscheidungswege nicht mehr optimal sind, dass Entscheidungswege zu lang sind, bestehende Strukturen womöglich zu kostenintensiv sind usw.“ (mM15(b)).*

Dem Entschluss zur Reorganisation muss nicht stets eine akute Krisensituation vorausgehen, auch wenn dies oftmals der Fall ist. „Unmittelbarer Auslöser für die Entscheidung, Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie grundlegend zu verändern, war [...] in vielen Fällen eine kritische Unternehmenssituation. Aber auch Führungskräfte, deren Unternehmen sich derzeit nicht in einer akuten Krisensituation befinden, halten einen radikalen Wandel vielfach für notwendig“ (Bickenbach/Soltwedel 1996, 16). Die Erkenntnisse stimmen mit denen vorliegender Untersuchung überein.

Ein anderer Interviewter bringt einen weiterführenden – wenn auch eher marginalen – Aspekt in die Diskussion ein:

*„Man war sicherlich auch gezwungen, für einen externen Betrachter zu reagieren. Wir sind an der Börse notiert, da musste etwas passieren, das erwartet man [...], und teilweise macht es sich auch in der Zeitung sehr gut, dann sieht man, dass etwas passiert, und das wird in den meisten Fällen auch honoriert“ (mM16(a)).*

Dadurch, dass den Interviewten die Auslöser für Veränderungen bekannt und nachvollziehbar sind, sind sie von der Notwendigkeit der Projekte überzeugt. Keinem der Gespräche ist zu entnehmen, dass die MaB-AG nur reorganisiert um des Reorganisierens willen. Dennoch bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass die Beschäftigten sich mit der

Art und Weise des Veränderungsprozesses identifizieren. Einen Problembereich stellt beispielsweise die Veränderungsdynamik dar.

### Veränderungsdynamik

Ein Großteil der Befragten kann zwar nachvollziehen, weshalb Restrukturierungen kein einmaliges Ereignis darstellen, problematisch erscheint jedoch der Umgang mit diesem permanenten Wandel:

*„In den letzten fünf oder sechs Jahren ging es immer nur darum: Wie kann man restrukturieren, wie kann man Personal abbauen, wie können wir unsere Dienstleistungsbereiche anders aufstellen, wie können wir unser Qualitätsmanagement umorganisieren? Dabei hat das mehr mit den einzelnen Arbeitsbereichen der Leute zu tun als früher“ (mM20(b)).*

Aussagekräftig ist der Hinweis, dass sich Restrukturierungsmaßnahmen im Vergleich zu früher stärker auf die einzelnen Arbeitsbereiche der Beschäftigten konzentrieren. Dies könnte erklären, weshalb sich der Informationsbedarf bei Veränderungen erhöht und die Angst, von derartigen Maßnahmen betroffen zu sein, steigt. Wenn genannte Reaktionen zu beobachten sind, könnte in Anlehnung an Picot u.a. gefolgert werden, dass sich die Anzahl so genannter „Nichtstuer“<sup>255</sup> reduziert und das Interesse bzw. die Auseinandersetzung mit Veränderungen seitens der Beschäftigten steigt. „Eine absolut neutrale Grundhaltung gegenüber einer Reorganisation ist in der Realität wohl sehr selten anzutreffen, da kaum ein Mitarbeiter einer fundamentalen Veränderung seines Arbeitsplatzes vollkommen wertfrei gegenüberstehen dürfte“ (ebd. 1999, 50). Diese Aussage wird bestätigt, indem beispielsweise – wie sich an späterer Stelle zeigt – der Wunsch zur Partizipation insbesondere auf unteren Ebenen ansteigt.

Nun zum Umgang der Akteure mit einer stetig ansteigenden Veränderungsdynamik. Wie die Interviewpassagen implizieren, ist ein Bedürfnis nach ruhigeren Phasen – ausgeprägter als bei den Mitgliedern des oberen Managements – vorhanden:

*„Man hat halt auch Mitarbeiter, die müde werden, immer wieder etwas Neues zu machen, das ist menschlich. Deswegen bin ich auch der Ansicht, dass das auch eine Frage von Mentalität und Intellekt ist. Wenn man sich natürlich hinstellt und als Standard definiert: „Mir steht ein ruhiger Arbeitsplatz und ein sicheres Einkommen bis zum Rentenalter von 65 Jahren zu, dann ist jede Veränderung ein Störfaktor [...]. Aber so ein Verhalten ist weit verbreitet, das werden sicherlich die wenigsten Mitarbeiter zugeben, dass sie so ticken, aber das ist zu beobachten“ (mM24(b)).*

---

<sup>255</sup> Picot u.a. verstehen unter „Nichtstuern“ Akteure, deren neutrale Grundhaltung gegenüber organisatorischen Veränderungen dazu führt, dass diese im Rahmen von Veränderungen nicht aktiv werden (vgl. ebd. 1999, 50).



Explizit werden hier die Schwierigkeiten der Betroffenen, sich mit einem permanenten Anpassungsprozess zu arrangieren, genannt. Kontinuierlicher und schnelllebigiger Wandel lässt einerseits den Wunsch nach ruhigeren Phasen unbefriedigt, andererseits führt er zu Unsicherheit und Angst. Der Interviewte bewertet die Einstellungen seiner Kollegen kritisch. Aus seiner Sicht sind obsoleete Ansichten bezüglich Ruhe und Sicherheit eine Frage des (fehlenden) Intellekts und der Mentalität. Diese Argumentation und insbesondere der Hinweis, dass derartiges Verhalten bzw. derartige Einstellungen weit verbreitet seien, zeigt, dass ein ‚Umdenken in den Köpfen‘ in weiten Teilen noch nicht stattgefunden hat. Der Umgang mit solchen Adaptionsproblemen erfolgt meist nicht offensichtlich, sondern verdeckt, *„die wenigsten Mitarbeiter [geben zu], dass sie so ticken, aber das ist zu beobachten“*. Die Akteure täuschen darüber hinweg, um nicht zu erkennen zu geben, dass sie die Erwartungen nicht erfüllen. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass sich die Betroffenen unter (Adaptions-) Druck gesetzt fühlen. Dafür spricht beispielsweise nachstehende Aussage eines Mitglieds des oberen Managements:

*„Dieses Sicherheitsdenken muss weg, und es gibt Mitarbeiter, die klammern sich daran [...]. Die müssen Sie ganz einfach zwingen, selbständig zu handeln, manchmal sogar mit Druck! [...] Zum Schluss brauchen wir Mitarbeiter, die mitgehen“ (oM2(a)).*

Hierin wird ersichtlich, was die Führungskräfte von ihren Mitarbeitern fordern und der Interviewpartner lässt gleichzeitig durchblicken, dass diejenigen, die sich damit nicht arrangieren bzw. identifizieren können, nicht den richtigen Platz in der Unternehmung haben. Aus dieser Perspektive ist verständlich, weshalb sich die Beschäftigten unter Anpassungsdruck gesetzt fühlen könnten. Darüber hinaus belegen die Interviewgespräche, dass insbesondere auf mittlerer Ebene verstärkt „Routinespieler“ agieren, die sich mit Veränderungen schwer tun. Demzufolge erfährt deren Einordnung bei Ortmann/Becker<sup>256</sup> in der Empirie Bestätigung.

### Reorganisationsziele

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Befragten des mittleren Managements das grundlegende Ziel von Reorganisationen in der Steigerung von Effektivität und Effizienz der MaB-AG ausmachen:

*„Mit den Umstrukturierungen soll erreicht werden, dass man mehr Ergebnis bekommt. Denn Reorganisation ist ein Mittel, um wieder wettbewerbsfähiger zu werden, um an neue Aufträge zu kommen, neue Möglichkeiten zu erhalten und neue Projekte akquirieren zu können“ (mM12(b)).*

---

<sup>256</sup> Vgl. Kapitel II.2.5.2.

Diesbezüglich werden jedoch auch kritische Stimmen laut, die ausschließlich profitorientierte bzw. kennzahlenorientierte Ziele infrage stellen:

*„Leider richten sich die Ziele oft nach reiner Kennzahlenorientierung. Wenn wir uns wirklich einen Prozess anschauen würden, wenn wir als Motivation hätten, dass zum Schluss eine höhere Produktqualität stehen sollte oder eine höhere Kundenzufriedenheit, dann wären das lobenswerte Zielsetzungen. In der Regel wird aber eine Umstrukturierung gemacht, weil wir die Ertragssteigerung nicht so generieren können, wie wir das gerne hätten“ (mM24(b)).*

Diese Aussage impliziert nicht, dass die Gründe für die Zielsetzung der MaB-AG nicht nachvollzogen werden können; der Interviewte weist jedoch darauf hin, dass dieses Unternehmensziel keinen besonders hohen Motivationsanreiz darstellt.<sup>257</sup> Da gäbe es „lobenswerte Zielsetzungen“, wie beispielsweise eine „höhere Kundenzufriedenheit“. Diese Argumentation ist spannend und zeigt Differenzen zu der oftmals in den Firmenbrochüren propagierten Fokussierung der Kunden. Aus der Ansicht des Interviewten wäre abzuleiten, dass sich auch die stärkere Kundenorientierung nur dem Ziel unterordnet, wirtschaftlichen Profit zu erzielen. Neben diesem wird von den Befragten darüber hinaus die Optimierung interner Kosten als weiteres Reorganisationsziel angesprochen.

Wie die Betroffenen über Veränderungsmaßnahmen informiert werden, wie sie reagieren und wie sie grundsätzlich die Einführung von Veränderungen empfinden und bewerten, folgt in den Erläuterungen des nächsten Abschnitts.

### 3.2.2. Implementierung

Wie im Bereich des oberen Managements wird die Phase der Implementierung schwerpunktmäßig unter den Merkmalen der Informationspolitik und der Partizipation erforscht. Auf erneute Erläuterungen dazu wird verzichtet und auf Kapitel VI. 3.2.1. verwiesen.

## Informationspolitik

Der größte Teil der Gesprächspartner konstatiert Defizite im Rahmen der Informationspolitik. Die Interviewpartner des mittleren Managements reklamieren insbesondere den Informationsfluss bei den in jüngerer Vergangenheit liegenden Reorganisationsprojekten:

*„Jetzt stehen wir wieder vor einer Reorganisation, MaB-Civil und MaB-Building werden zusammengelegt. Wischiwaschi! Es gibt Informationen für die Basis, die dermaßen nichts sagend sind, dass es schon eine Beleidigung für den Mitarbeiter ist. Da gab es einen Brief vom*

<sup>257</sup> Da sich nicht jeder Mitarbeiter durch identische Anreize motivieren lässt, ist diese Aussage eher exemplarischen Charakters. Picot u.a. verweisen in diesem Kontext auf die Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation, welche die Präferenzstrukturen von Individuen im Arbeitsleben thematisieren (vgl. ebd. 1999, 40).

*Vorstandsvorsitzenden, den er besser nicht geschrieben hätte, ein gewerblicher Mitarbeiter erkennt darin schon die Hilflosigkeit“ (mM10(b)).*

Durch die fehlende Information entsteht Unruhe und Unsicherheit unter den Beschäftigten:

*„Jetzt liest man in der Zeitung Interviews vom Vorstandsvorsitzenden oder Artikel in der ‚Capital‘, darüber wird man jetzt informiert, dass eine Bauaktiengesellschaft gegründet werden soll [...]. Wir aber, innerhalb der MaB-AG, wir erfahren nichts! Das wird dann damit argumentiert – das mag auch juristisch richtig sein – dass man nichts kommunizieren kann, ehe der Aufsichtsrat nicht zugestimmt hat! [...] Trotzdem rennen die Betriebsräte über die Flure, weil die schon ein bisschen besser informiert sind und erzählen die wildesten Dinge, und dann kommen meine Leute zu mir und fragen: „Was ist jetzt eigentlich los?“, und ich fühle mich schlecht“ (mM10(b)).*

*„Ich kriege meine Leute nicht mehr zur Ruhe. Auf den Baustellen wird diskutiert, überall wird diskutiert, und ich sage den Leuten immer: „Bleibt ruhig, es verändert sich bei uns nichts!“ [...] Anstatt aber jetzt z.B. in der ‚Baukiste‘<sup>258</sup> Stellung dazu bezogen wird, passiert nichts“ (mM10(b)).*

Erfolgt die Sättigung des Informationsbedarfs nicht auf formellen Informationswegen und steigt die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust, bedienen sich die Betroffenen verstärkt informeller Informationswege, wodurch die Unruhe keineswegs gemindert und letztlich die Effektivität der Arbeit beeinträchtigt wird:

*„Einer jeden massiven Entscheidung geht eine lange Zeit der Unruhe voraus und mit Sicherheit auch der Frustration. Gerade Bereiche, wo Existenznöte und -ängste berechtigt sind, erwarten jedes Mal wieder, dass es ihnen an den Kragen geht. Denn, wenn wir Geschäftsstellen haben mit schlechten Umsatzzahlen, mit einer schlechten Ertragssituation, stellt sich automatisch die Frage: „Wann werden wir denn zugemacht?“ Und wenn dann wieder eine Umstrukturierung ansteht, stellt sich diese Frage umso mehr, und mehr oder weniger intensiv beschäftigen sich die Bereiche dann damit, wenn sie nicht informiert werden. Man versucht dann, sich selbst zu informieren und hört mal rum und telefoniert mal hier und fragt mal den Kollegen. Das ist schon irre, was dann so an Gerüchten an uns herangetragen wird“ (mM11(b)).*

Fehlende Information führt zu Eigendynamik bei der Informationssuche. ‚Buschtrommeln‘, ‚Buschfunk‘ und ‚Gerüchteküche‘ sind nur einige Schlagworte, die in diesem Zusammenhang auftauchen. Das fördert sicherlich nicht die Akzeptanz von Veränderungen, sondern löst eher „Frustration“ unter den Beschäftigten aus, die die Implementierung der Projekte hemmt. Und auch wenn die Befragten grundsätzlich die Ansicht des oberen Managements teilen, dass auch ein ‚Zuviel‘ an Informationen für die Unternehmung mit negativen Konsequenzen verbunden sein kann, konzentriert sich ihre Kritik dabei verstärkt auf die empfundene Selektion und fehlende Konkretisierung von Informationen, als dass die Quantität im Vordergrund steht:

*„Generelle Dinge werden angesprochen, aber eben nicht in der Tiefe und Klarheit, die man sich wünscht. Es wird gesagt, dass es Veränderungen geben wird, es wird einen geringfügigen Personalabbau geben, es werden Dinge optimiert, aber den nächsten Schritt, eben zu wissen, es*

<sup>258</sup> Zur Anonymisierung wurde die Mitarbeiterzeitung mit dem Titel ‚Baukiste‘ codiert.

*betrifft diese oder jene Abteilungen, da gibt es dann nichts Näheres. Da ist eine Lücke zwischen dem, was die Leute erwarten und dem, was bekannt gegeben wird, und dann nehmen die Dinge eine gewisse Eigendynamik an“ (mM16(a)).*

Bei der Auswertung mit MAXqda ist augenfällig, dass dem Sub-Code ‚Defizite der Informationspolitik‘ die höchste Anzahl an Aussagen zugeordnet wurde.<sup>259</sup> Alleine dadurch wird ersichtlich, wie ausgeprägt der weitestgehend unbefriedigte Bedarf an Informationen ist. Diese Unbefriedigung konstatiert Handlungs- bzw. Verbesserungsbedarf.

Durchaus verschieden bewertet wurden die verschiedenen Informationsquellen: Die firmeninterne Zeitschrift wurde weitestgehend als informativ und gut gestaltet empfunden. Dennoch wurde auch Kritik geäußert, die ein derartiges Medium für sensible Themen im Rahmen von Reorganisationen (dazu zählt u.a. der Personalabbau) als ungeeignet erachtet.

*„Aus der ‚Baukiste‘ möchte ich sicherlich nicht erfahren, dass da wieder 5.000 Leute entlassen wurden. Natürlich kostet das Überwindung, z.B. als Unternehmensführer [...] zu seinen Mitarbeitern zu gehen und denen offen zu sagen, was wirklich passiert [...]. Aber dafür habe ich hoch bezahlte und gute Leute. [...] Das will ich nicht aus der Zeitschrift erfahren, wenn es da wirklich um einschneidende Sachen geht“ (mM20(b)).*

Abschließend wird auf die Bewertung von Informationsveranstaltungen und den Zeitpunkt der Information über Reorganisationsprojekte eingegangen. Neben den Aspekten, die bereits die Analyse der Gespräche des oberen Managements beinhaltete, ergab die Auswertung des mittleren Managements neue Erkenntnisse. Ein Interviewter spricht die Kommunikation auf Informationsveranstaltungen an. Er bewertet diese kritisch:

*„Die Information bei diesen Veranstaltungen ist nicht ausreichend. Die Antworten, die in den meisten Fällen gegeben werden, sind eher Statements. Es ist eher ein Monolog als ein Dialog. Ich halte das auch für psychisch bedingt, denn vor einer Gruppe von 100 Leuten möchte keiner aufstehen und Fragen stellen. Es passiert zwar, aber es sind eigentlich sehr wenige Personen, die das machen. Damit bleiben viele Fragen ungestellt und unbeantwortet. Gleichzeitig setzt ein gewisses Gefühl ein, dass die Frage nicht richtig beantwortet wird, und dann hat man ein Problem, denn wenn man guckt, was wurde damals gesagt und was davon ist passiert, und das ist dann nicht deckungsgleich, dann hat man das Gefühl, dass man die Antwort damals schon gewusst hat, und dann ist letztlich das Vertrauen weg!“ (mM16(a)).*

Diese Stellungnahme belegt, dass die MaB-AG von einer reibungslosen und offenen Kommunikation zwischen denen, die das Projekt vorstellen – zumeist höhere Managementebenen bzw. der Vorstand (Informationsträger) – und denjenigen, die Informationen empfangen – meist untere Ebenen bzw. operative Einheiten – noch ein breiter Graben liegt. Es geht dem Interviewten nicht darum, mögliche Mängel im Verhalten der

<sup>259</sup> Die Kategorie ‚Implementierung‘ unterteilt sich in die Codes ‚Informationspolitik‘ und ‚Partizipation‘. Zum Code ‚Informationspolitik‘ zählen wiederum verschiedene Sub-Codes wie z.B. ‚Defizite‘; ‚Umfang‘ usw.

Informationsteilnehmer schönzufärben, denn er betont explizit, dass viele Fragen nicht gestellt würden. Er deckt in seiner Argumentation aber auch auf, dass die Teilnehmer sich grundsätzlich dem Gefühl nicht erwehren könnten, dass man „*damals die Antwort schon gewusst hat*“ und diese dennoch nicht kommuniziert hat. Zurückliegende Informationen stehen mit dem tatsächlichen Verlauf nicht in Einklang, was zu Vertrauensverlust führt und die Akzeptanz von Veränderungen reduziert. Vor diesem Hintergrund lässt sich auch die Aussage eines anderen Befragten nachvollziehen:

*„Wir brauchen keine Leitsätze über Firmenkultur. Den schlimmsten Leitsatz, den wir im Moment haben, ist, dass wir eine offene Kommunikation pflegen! Das tun wir nicht, diesen Leitsatz sollte man wegstreichen!“ (mM10(b)).*

In Kapitel II.2.5. wurde vor dem Hintergrund der Regeln der Sinnkonstitution der Aspekt der „Ästhetik der Macht“ aufgeworfen. Gefragt wurde beispielsweise, inwieweit der Ort einer Veranstaltung Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder haben kann. Diesbezüglich sind die Ergebnisse der Interviews kongruent: Dem Ort einer Veranstaltung wird keine besondere Attraktivität oder ein Ausdruck von Macht zugesprochen. Keiner der Interviewten zeigte sich nachhaltig beeindruckt, wenn die Veranstaltung in einem explizit dafür ausgewählten Raum oder in besonders großem Rahmen<sup>260</sup> durchgeführt wurde. Demgegenüber wurde im Klima bzw. in der Atmosphäre der Veranstaltung ein Indikator ausgemacht, der sich auch auf den Erfolg/Misserfolg der Implementierung auswirkte.

*„Der Ort an sich ist nicht das Entscheidende, das Entscheidende ist die Stimmung, die an diesem Ort herrscht, zwischen denen, die das Projekt präsentieren, und denen, die es dargeboten bekommen. Das Feeling ist entscheidend, der Ort ist egal - das muss nicht diese bestimmte Einheit oder dieses Hotel sein, ausschlaggebend ist die Stimmung. Mit einem luxuriösen Diskussionsort kriegt man noch lange keine besseren Ergebnisse!“ (mM13(a)).*

Die Aussagen implizieren nicht, dass der Ort der Veranstaltung gänzlich belanglos wäre. Auch wenn die Auslegungen Ortmanns u.a.<sup>261</sup> empirisch nicht verifiziert werden können, erläutert ein Interviewter unterschiedliche Auswirkungen:

*„Der Ort einer Veranstaltung kann schon einen kurzweiligen Einfluss haben. [...] Wenn man da ist, wo man immer ist, an seinem Arbeitsplatz, und es heißt dann: „Wir treffen uns heute Abend alle im Kasino, da wird heute irgendwas über die neue Struktur erzählt!“, dann gehen die Leute trotzdem ihren normalen Gang. [...] Dann sagen sie vielleicht abends zu Hause: „Heute haben sie uns wieder irgendwas erzählt!“ Wenn man so etwas aber als ein Ereignis inszeniert, dann werden sich die Leute zumindest auf der Veranstaltung selber damit tiefer beschäftigen. Wenn sie am nächsten Morgen wieder in ihr Büro gehen, ist diese Verbindung natürlich nicht mehr da. [...] Sinnvoller wäre es, solche Veranstaltungen nicht nur mit einem großen Knall zu machen, sondern das auch irgendwie fortzusetzen. Wenn man die Leute auf etwas Neues bringen will, muss man*

<sup>260</sup> Vgl. z.B. die Reihe der Auftaktveranstaltungen zu „Visionen und Leitlinien“ Kapitel VI.2.2.2.

<sup>261</sup> Vgl. Kapitel II.2.5.

*ihnen auch Hilfsmittel geben oder ihnen sagen, wie sich die Veränderungen auf ihren Alltag auswirken werden. Das gibt es aber nicht!“ (mM22(b))*

Auch wenn der Interviewte einem großen Event während der Veranstaltung etwas größere Aufmerksamkeit beimisst, wirkt sich der Veranstaltungsort letztlich nicht nachhaltig auf die Beschäftigten aus. Es geht ihm vielmehr um die Form, er wünscht sich einen kontinuierlicheren Informationsfluss, der nicht durch einen „großen Knall“ zu ersetzen ist.

Ähnlich kritikreich wird von einem Großteil der Befragten auch der gewählte Zeitpunkt der Informationsweitergabe bewertet:

*„Ich halte die Informationspolitik für zu schwach und für zu spät. Wir haben schon oftmals erlebt, dass etwas verändert werden soll, und das, was dann kommt, ist bei weitem nicht so dramatisch und nicht so unvernünftig wie all die Varianten, die schon überall diskutiert worden sind. Im Moment binden wir an vielen Stellen sehr viel Kapazität, damit diese zu erwartenden Umstrukturierungen zu kommentieren und diskutieren“ (mM11(b)).*

Neben den Informationszeitpunkten, den Informationsquellen und -veranstaltungen wird über weitere Merkmale berichtet, die den Erfolg eines Umstrukturierungsprojektes beeinflussen, womit zum Abschnitt Partizipation übergeleitet wird.

### Partizipation

Die Interviews zeigen, dass den Beschäftigten generell Möglichkeiten zur Mitgestaltung an Reorganisationsprojekten gegeben werden. Diese sind mit Einschränkungen verbunden und in Abhängigkeit von der hierarchischen Position zu verstehen. Ersterer Aspekt manifestiert sich u.a. darin, dass das mittlere Management zwar in Projektgruppen, die sich mit Veränderungsprozessen befassen, eingebunden wird, dazu müssen die Beschäftigten allerdings als Projektteamteilnehmer von den Vorgesetzten vorgeschlagen werden. Es besteht keine Möglichkeit, sich selbst in das Projektteam zu wählen. Diejenigen aber, die an Projekten wie dem ‚Campus‘<sup>262</sup> teilnahmen, geben eine sehr positive Rückmeldung und bewerteten die differierten thematischen Inhalte der Projektarbeit<sup>263</sup> als interessant und aktuell:

*„Prinzipiell ist die Möglichkeit zur Partizipation da. Es gibt bei der MaB-AG die verschiedensten Plattformen, wo sich alle Menschen äußern können. Es gibt z.B. das MaB-Intranet, den*

<sup>262</sup> Die ‚Campus‘-Teilnehmer sind ausgewählte Führungsnachwuchskräfte aus allen nationalen und internationalen Unternehmensbereichen. Der Großteil der Teilnehmer bekleidet die mittlere Managementebene. Die Veranstaltung wurde im Jahr 2004 zum zweiten Mal durchgeführt und diente u.a. dazu, themenspezifische Ausarbeitungen für die Führungskräfte tagung zu erarbeiten, um diese dort zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen.

<sup>263</sup> Dazu zählten z.B. Ursachenanalysen für fehlende Akzeptanz von Visionen und Leitlinien, die interne Kommunikation zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen usw..

*„Campus‘, wo Menschen eingeladen werden, sich um Themen zu kümmern, die die Zukunft der MaB-AG betreffen usw.“ (mM17(b)).*

Der Interviewte berichtet u.a. über eine Plattform im Intranet, die verschiedene Möglichkeiten offeriert, sich zu spezifischen Themen zu äußern. Laut Geschäftsbericht 2003 soll durch diese „der Dialog zwischen Management und Mitarbeitern nachhaltig gestärkt [werden]“ (ebd. 2003, 31)<sup>264</sup>. Jeder Mitarbeiter hat dazu Zugang, unabhängig von seiner hierarchischen Ebene. Es überrascht, dass diese Plattform, obwohl die Beschäftigten enormen Wert auf Möglichkeiten zur Einflussnahme legen, kaum genutzt wird. Für einen ‚Campus‘-Teilnehmer bestand mit seiner Gruppe die Aufgabe darin, analytisch zu hinterfragen, welche Ursachen für die geringe Nutzung ausschlaggebend sein könnten. Das Ergebnis zeigt, dass bei fünfzig Themengebieten, die zur Auswahl standen, zu nur fünf Themen überhaupt Beiträge abgegeben wurden, und diese aus wenig diskussionsanregenden und pauschalen Aussagen bestanden:

*„Das war mehr so eine Art Kummerkasten. Ich hatte das Forum eher so verstanden, dass es dazu da wäre, um kontrovers zu diskutieren, stattdessen hat sich das zu einer Art Kummerkasten entwickelt. Das ist schief gelaufen, und jetzt lebt dieses Ding vor sich hin, und es tut sich nichts mehr [...]. Dabei muss es doch Themen geben, über die viele Leute reden wollen, da muss ja irgendwo Redebedarf sein, aber es wird irgendwie nicht genutzt. Wahrscheinlich liegt das daran, dass man nicht wirklich weiß, ob die Themen, von denen man losläuft, wirklich die sind, die die Mitarbeiter bewegen“ (mM13 (a)).*

Die Interviews geben darüber hinaus weitere wertvolle Anhaltspunkte, die auf die Möglichkeiten zur Partizipation Rückschlüsse erlauben. Beispielsweise heben sie hervor, dass zwar eine Beteiligung in Form von Projektarbeit stattfindet, die Mitarbeiter aber dennoch das Gefühl haben, dass nur sehr wenig von dem, was im Rahmen des Projektthemas erörtert wird, auch tatsächlich Berücksichtigung bzw. Umsetzung findet. Das führt zu Unzufriedenheit, Demotivation und Vertrauensverlust. Eine ähnliche Argumentation wäre für die fehlende Nutzung der Intranetplattform denkbar und zeigt, dass die MaB-AG von einem „Dialog zwischen Management und Mitarbeitern“ (ilfo 2003, 31) noch weit entfernt ist:

*„Bei manchen Ausarbeitungen wartet man bis heute auf ein gescheitertes Feedback, und da wird Frust breit, und man fragt sich: „Wofür eigentlich?“ [...] Die ‚Campus‘-Veranstaltung war im Dezember, und im Februar sollte vor ausgewähltem Publikum eine Präsentation stattfinden. Dafür sind Gruppensprecher benannt worden. Es ist schade, dass man als ‚Otto Normalteilnehmer‘ nicht an dieser Präsentation teilnehmen darf, sondern nur die Gruppenleiter. Dann kriegt man durch diese mit, dass die Präsentation zunächst auf Februar, dann auf April und letztlich auf Juni verschoben wurde, und dann weiß schon keiner mehr so genau, was da gewesen ist. Dann kommt die Präsentation, dann wird kurz darüber geredet, und man applaudiert und bedankt sich für das Engagement, das steht dann auch in der ‚Baukiste‘ drin, aber dann hört man nichts mehr“ (mM20(b)).*

<sup>264</sup> Die Plattform umfasst verschiedene Themen, die jeweils angeklickt und von jedem Mitarbeiter um positive oder negative Beiträge ergänzt werden können.

Obwohl auch Kritik seitens der ‚Campus‘-Teilnehmer laut wird, sind diese grundsätzlich mit einer derartigen Möglichkeit zur Partizipation zufrieden. Mehr noch, sie fühlen sich durch ihre Einladung zur Teilnahme motiviert, *„man fühlt sich geehrt, auch mal mitreden zu dürfen“* (mM9(b)). Sie erachten die Projektarbeit auch deshalb als effektiv, da sie u.a. die Zusammenarbeit bzw. Kooperation der Unternehmensbereiche untereinander fördert, indem Organisationsmitglieder aus anderen Bereichen kennen gelernt und Netzwerke auf- bzw. ausgebaut werden, die andernfalls nicht entstehen würden.

Wie im Rahmen des oberen Managements, ergab die Analyse auch im mittleren Management, dass die Mitgestaltungsmöglichkeiten an Veränderungsprojekten und damit der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Akteure an die hierarchische Position gebunden ist:

*„Die normalen Mitarbeiter, die irgendwo auf operativer Ebene sind, haben auf Veränderungsprojekte so gut wie gar keinen Einfluss. Größere Umstrukturierungen werden hier im Hauptsitz geboren und durchgeführt. Sicherlich haben die Regionalbereichsleiter einen gewissen Einfluss, insofern es ihren Bereich betrifft, aber wenn Zentralabteilungen zusammengelegt oder umstrukturiert werden, kriegt man das in den Einheiten erst irgendwann mit“* (mM19(b)).

Einschränkungen erfolgen nicht erst ab der unteren Managementebene, sondern – abgesehen von der gesonderten Stellung der ‚Campus‘-Teilnehmer – bereits ab der mittleren Ebene. Aussagekräftig ist die Interviewpassage eines Betriebsratmitgliedes:

*„Wir als Betriebsräte haben kaum die Möglichkeit, etwas entgegenzuwirken. Wir erfahren oft erst etwas, wenn die Planung schon aufgestellt ist. Wenn wir noch einen Vorschlag hätten, wäre es bereits zu spät für eine Umsetzung. Man tut so, als wenn man mit uns spricht, in Wirklichkeit aber ist schon alles sehr festgezurr. Man kann es nur noch durch Interessenausgleiche und Sozialpläne begleiten, letztlich einen sozialverträglichen Abbau schaffen und das Bestmögliche für den Mitarbeiter herausholen. Aber keiner kann mir sagen, dass der Betriebsrat wirklich auch ein Organ ist, das aktiv etwas mit steuern kann“* (mM21(b)).

### 3.2.3. Strukturelle und personelle Auswirkungen und Konsequenzen

Aus Kapitel VI.2 und aus den Ergebnissen des oberen Managements ist bereits bekannt, dass sich die MaB-AG dezentral strukturiert und auf den Weg zu einer internationalen Netzwerkorganisation begeben hat. Dahingehend sind die Ausführungen des mittleren Managements kongruent. Die Aussagen im Geschäftsbericht 2003 unterstreichen, dass *„das internationale Netzwerk und der konsequent optimierte, konzernübergreifende Know-how-Transfer zwischen den deutschen und internationalen Beteiligungsgesellschaften Wettbewerbsvorteile“* generieren soll (ebd. 2003, 21). Wie bekannt wurde die Struktur der MaB-AG z.B. durch die Einrichtung von Kompetenzzentren und Projektteams strategisch neu ausgerichtet. Die Unternehmung verspricht sich in Form eines kontinuierlichen Informationsaustausches unter den Unternehmenseinheiten, „in



einem Land erprobte Best-Practice-Lösungen zeitnah auf andere Regionen zu übertragen und damit ertragsfördernde Synergien zu schaffen“ (GB 2003, 22). Die Interviews zeigen allerdings Kommunikations- und Koordinationsschwächen:

*„Ich war beim ‚Campus‘ in einer Arbeitsgruppe, da hatten wir die Themen Netzwerkorganisation und interne Kommunikation und sind zu dem Schluss gekommen [...], dass wir nicht viel Netzwerkkoopeation zwischen den einzelnen Netzwerkbereichen kennen gelernt haben“ (mm14(a)).*

Dies gilt, auch wenn die Lücken in genannten Bereichen im Vergleich zu früher kleiner geworden sind:

*„Früher war es so, dass jede Niederlassung relativ für sich war. Es gab zwar eine Verbindung zum Regionalbereich oder zur Unternehmenszentrale, und wenn der Niederlassungsleiter zu einer Besprechung gefahren ist, hat man auch mal einen Spezialisten geholt, aber das waren eher die Ausnahmen. Die Niederlassung hat eigentlich relativ autark für sich gearbeitet [...], zunächst hat sie sich wenig an den Dienstleistungen der MaB-AG bedient. Das ist im Gegenteil heute etwas stärker vernetzt“ (mM35(b)).*

Die Ergebnisse stellen heraus, dass die Implementation neuer Strukturen stets auch ein Mit- und Gegeneinander der Unternehmensbereiche unter sich sowie mit der Zentrale bedingt. Daher kann in Anlehnung an Funder geschlossen und empirisch belegt werden, dass derartige Prozesse nicht ausschließlich als ein Resultat eines „rationalen, nach Effizienzkriterien getroffenen Entscheidungsprozesses“ (ebd. 1999, 69) zu interpretieren sind, sondern ebenfalls das (macht-) politische Handeln der Akteure eine konstitutive Rolle spielt. Für die fehlende Kooperation sehen die Befragten folgende Gründe:

*„Das ist das Übliche oder das Typische, Bereichsegoismen [...], die sind immer noch stark vertreten, letztlich hat das immer mit individuellen Anreiz- und Motivstrukturen zu tun“ (mM14(a)).*

Reorganisationen beinhalten systemimmanente Spannungsfelder, auf die Schwierigkeiten bei der Umsetzung und Verwirklichung von Veränderungen zurückzuführen sind. In diesem Fall ergibt sich das Spannungsfeld aus einem Balanceakt zwischen Kooperation und Konkurrenz. Es kann auch von paradoxen Problemfeldern gesprochen werden, denn einerseits fördert die MaB-AG ein Akteursdenken und –handeln, als „Unternehmer im Unternehmen“ (GB 2003, 28), was einhergeht mit einer Delegation bzw. Übernahme von Autonomie und Verantwortung, andererseits werden Kooperation, Kommunikation und ein intensiver, „kontinuierlicher Informationsaustausch“ (GB 2003, 22) für ein stabiles Netzwerk gefordert. So wird das Handeln der Akteure restringiert, gleichzeitig werden aber auch Handlungsoptionen gegeben. Das heißt, das Handeln der Organisationsmitglieder ist zu keinem Zeitpunkt völlig determiniert. Bevor im Rahmen dessen auf die Anforderungen an die Akteure eingegangen wird, werden knapp – da die Aussagen

zum größten Teil mit denen des oberen Managements übereinstimmen – die Merkmale von Hierarchieabbau und Beschäftigtenzahlen erläutert.

Auch wenn im Zuge der Dezentralisierung der MaB-AG kein nennenswerter (formaler) Hierarchieabbau konstatiert wird, ist ein anderer Umgang mit Hierarchie zu erkennen, obgleich Statussymbole usw. immer noch hierarchische Stufen charakterisieren:

*„Das Hierarchiedenken ist heute anders als früher. Das ist aber auch eine Folge des Generationswechsels. Ein Beispiel: In der Werkstatt gab es früher einen Werkstattmeister, der war eine Autoritätsperson, der hat sich nichts sagen lassen und hat bestimmt. Heute haben wir einen Werkstattmeister, der andere ist in Rente, der mit den Leuten gemeinsam die Planung macht, mit den Leuten spricht. Natürlich ist da auch ein Faktor Bestimmung, Autorität muss sein, aber grundsätzlich kommt dieses partnerschaftliche Verhältnis viel besser an“ (mM21(b)).*

Wie vielschichtig die Wahrnehmung von Hierarchie ist, zeigt sich, indem ein anderer Interviewter auf einen gänzlich anderen Aspekt eingeht:

*„Die MaB-AG ist im Vergleich zu anderen Branchen sehr hierarchisch aufgestellt. Die Branche als solche ist einfach auch so geprägt, allgemein konservativer, was man an einer Vielzahl von Dingen sehen kann: bestimmte Statussymbole, Insignien, Dienstautos, Kleidung usw.“ (mM14(a)).*

Mithin wird ersichtlich, dass sich die hierarchisch höheren Ebenen gewisser Symbole bedienen, um ihre (Status-) Macht zu präsentieren und sich von anderen Ebenen abzugrenzen. Dazu greifen sie auf Ressourcen<sup>265</sup> zurück, die ihnen im Rahmen der jeweiligen hierarchischen Position zur Verfügung stehen.<sup>266</sup>

Die Interviews erschließen neben dem fehlenden Hierarchieabbau und dem veränderten Umgang mit Hierarchie, dass Reorganisation auch Personalabbau bedeutet, wobei sich der Abbau und die Umverteilung der Betroffenen nicht auf eine bestimmte Managementebene konzentriert. Personalabbau erfolgt zumeist bereichsabhängig. Der wirtschaftliche Erfolg und damit letztlich die Anforderungen des Marktes wirken sich auf die Beschäftigtenzahlen aus:

*„Die Tatsache, dass wir hier bei der MaB-AG vor etwa zwei Jahren unheimlich viele Mitarbeiter entlassen mussten, lag daran, dass wir mit der Beschäftigung nicht mehr hinterher kamen. Mitarbeiterabbau ist nicht primär Folge von einer Reorganisation, es ist eher umgekehrt: Der Markt ist schwach, deshalb mussten Leute entlassen werden, es musste reorganisiert werden“ (mM19(b)).*

<sup>265</sup> Welcher Ressourcen sich die Beschäftigten höherer Ebenen weiterführend bedienen können, wird an späterer Stelle erläutert.

<sup>266</sup> Hierin spiegeln sich die Annahmen Ortmann u.a. wider, die Macht auch als hierarchisch gebunden aufzufassen (vgl. Kapitel II.2.5).

Personalreduktion löst Unsicherheit, Unruhe und Unzufriedenheit unter den Beschäftigten aus.<sup>267</sup> Die Dezentralisierungs-Strategie und die damit einhergehende Delegation von Autonomie und Verantwortung bedeuten sowohl Herausforderung als auch Belastung für die Betroffenen. Wie die Ausführungen vermuten lassen, ändern sich die Anforderungsprofile, welche die MaB-AG an ihre Beschäftigten stellt. So wird im Geschäftsbericht 2003 betont, dass die MaB-AG Mitarbeiter benötigt, „deren Qualifikationen über die traditionellen Anforderungen an Beschäftigte in der Baubranche hinausgehen. Mobilität, Kundenorientierung, unternehmerisches Denken und Handeln, Dienstleistungsbereitschaft sowie die Fähigkeit zum fachübergreifenden, vernetzten Denken sind [...] – neben hoher Fachkompetenz – unabdingbare Voraussetzungen“ (ebd., 28). Damit wird zum nächsten Abschnitt übergeleitet.

### **Anforderungsprofile**

Die Anforderungen und Erwartungen an die Befragten sind unverkennbar angestiegen. Der Grat zwischen Belastung, Mehrbelastung und Überbelastung ist schmaler geworden. Er ist umrahmt von Merkmalen der Flexibilität, Mobilität, Autonomie und Kontrolle und soll sich dabei wegbewegen von einem Denken und Arbeiten in Sicherheit.

Zunächst zum Stichwort Flexibilität. Die Erwartungen, die sich dahinter verbergen, konzentrieren sich nicht nur auf eine (flexible) Anpassung, die im Rahmen von Projektarbeit notwendig ist. Vielmehr ist damit die Grundhaltung der Beschäftigten angesprochen:

*„Man erwartet von den Mitarbeitern eine konstruktive Grundeinstellung, dass man nicht aus Bestandswahrung an Sachen festhält, sondern sich offen gegenüber Veränderungen zeigt und nicht krampfhaft an irgendwas festhält, eine gewisse Offenheit lebt und konstruktiv mit Neuem umgeht, aufgeschlossen ist und nachdenkt über Ursache- und Wirkungszusammenhänge. Man soll letztlich kritisch und motiviert sein“ (mM12(b)).*

Diese Ausführungen sind nichts anderes als eine Forderung, den Wandel der Unternehmung zu akzeptieren und diesen als Promotor aktiv mitzutragen und voranzutreiben. Dass in diesem Bereich noch Mängel zu verzeichnen sind, haben u.a. die empirischen Belege zur Veränderungsdynamik gezeigt. Flexibilitätsanforderungen werden um Erwartungen der Mobilität ergänzt; dahingehend spricht ein Befragter die in diesem Rahmen entstehende Mehrbelastung an:

---

<sup>267</sup> Diesbezüglich stimmen die Ergebnisse mit den Erkenntnissen von Faust u.a. überein: 37,8% der Befragten empfinden die Unruhe durch organisatorische Veränderungen als sehr stark bis stark belastend, und 34,6% empfinden die Unruhe durch den Richtungswechsel in der Geschäftspolitik als sehr stark bis stark belastend (vgl. ebd. 2000, 254).

*„Als vor wenigen Jahren die Hauptniederlassungen zu Regionalbereichen zusammengefasst wurden, hat das für sehr viele Menschen Auswirkungen gehabt. Menschen, die teilweise ihren Wohnsitz verlegen mussten, die kleine und schulpflichtige Kinder hatten. Zu denen sagt man heute: „Ihr müsst doch flexibel sein, beweglich sein!“ Muss man auch, ich selber war zehn Jahre lang in der Auslandsabteilung. Ich habe aber jeweils den Sinn gesehen, warum ich etwas tue, das hat mir die Firma transparent gemacht. Das ist heute nicht mehr der Fall. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie von A nach B gehen, man sagt ihnen aber nicht: „Deine Leistung vorausgesetzt, wirst Du da und da sitzen und das und das machen.“ Oder was noch viel wichtiger wäre: „Dann wirst Du Deinen Arbeitsplatz behalten!““ (mM11(b)).*

Die Schilderung wirft die Frage auf, wie sich die Betroffenen mit derartigen Unzulänglichkeiten arrangieren. Die Antworten dazu sind vielseitig. Es sind nicht etwa nur ältere Organisationsmitglieder, die sich überfordert fühlen, oftmals sind es die jungen und erst seit kurzer Zeit im Unternehmen tätigen Mitarbeiter, die große Probleme damit haben und nicht zuletzt auch deshalb ab und an das ‚Handtuch werfen‘.

*„Ein junger Mann ohne viel Erfahrung wird auf eine Baustelle geschickt und erhält eine sehr verantwortungsvolle Aufgabe. Die alten erfahrenen Mitarbeiter sind durch die betriebene Politik alle weg. Erstens ist der Bauherr topfit, zweitens ist der Preis sehr viel schlechter als vor fünf Jahren, und drittens befinden sich die Nachunternehmer in dem gleichen Preisdruck. Diesen Problemfeldern steht der junge Mann gegenüber. Irgendwann ist der psychische Druck auf ihn so groß, dass der Druck zu groß wird, und er sagt: „Ich habe hier keine Erfolgsmöglichkeiten, ich mache mich fertig!“ - Und dann geht er. Von diesen Beispielen haben wir gerade in den letzten Monaten eine Zunahme bekommen!“ (mM11(b)).*

Das Beispiel demonstriert, dass Verantwortungsübernahme auch zur (Über-) Belastung führen kann, zumal z.B. einem Projektleiter einerseits zwar Autonomiespielräume zugestanden werden, er aber in seinem Handeln durch zentrale Regelwerke, u.a. durch das Controlling, Beschränkung erfährt:

*„Man sagt Controlling, in Wirklichkeit ist es nur eine reine Kontrolle, denn Controlling ist für mich im englischen Begriff auch Analysieren und Steuern, aber hier ist es nur Kontrolle, man will ‚oben‘ alle Daten haben“ (mM10(b)).*

Faust u.a. formulieren dazu treffend, dass der Organisationswandel zwar Spielräume in der Bereichsverantwortung eröffnet, gleichzeitig jedoch in Form von zentral gesteuerten „Leitbildprozessen“ neue Richtlinien und Vorgaben entstehen (vgl. ebd. 2000, 259).

## Zwischenresümee

FESTZUHALTEN BLEIBT, dass die Interviews übereinstimmend sowohl Veränderungen des Unternehmensumfeldes als auch das stetige, unternehmensinterne Hinterfragen aktueller Strukturen und Arbeitsprozesse als Gründe für Reorganisationen identifizieren. Daneben werden Ursachen genannt, die sich auf die externe Präsentation der MaB-AG beziehen. Die Notwendigkeit zu einem permanenten Wandel wird erkannt, allerdings werden auch Forderungen nach ruhigeren Phasen und Sicherheit laut. Schwierigkeiten,

mit dem ständigen Wandel umzugehen, werden von den Betroffenen kaum offiziell zu- gegeben, sondern bleiben eher im Verborgenen. Das wiederum zeigt Defizite im Bereich der Erwartungen und Anforderungen, die seitens der MaB-AG zu einem ‚geistigen Mitgehen‘ verlangt werden. Das oberste Ziel von Umstrukturierungen besteht in der Erreichung und Steigerung wirtschaftlichen Erfolges, auch wenn die Ziele für einige der Befragten nicht unbedingt einen motivationalen Anreiz darstellen, da „gibt es lobens- wertere Zielsetzungen“. Die Analyse der Implementierungsphase zeigt Schwachpunkte im Bereich der Informationspolitik. Auch wenn die Befragten einige Informationsquellen positiv bewerten, soll darüber nicht in Vergessenheit geraten, dass sowohl der Umfang und die Art des Informationsflusses als auch der Zeitpunkt der Informationsweitergabe Kritik erfahren haben und vielfach Verbesserungswünsche laut wurden. Des Weiteren konnte aus der hohen Anzahl der Äußerungen zur Informationspolitik abgeleitet werden, dass dieser im Rahmen von Reorganisationen eine konstitutive Bedeutung zukommt und sie letztlich eine wertvolle Machtquelle (Ressource) für die Akteure bedeutet, die Informationsträger bei Veränderungsprojekten sind. Dazu kann das mittlere Manage- ment nur eingeschränkt gezählt werden. Eine entsprechende Begrenzung erfahren Handlungs- und Entscheidungsspielräume.

Auch im Bereich der Partizipationsmöglichkeiten spiegelt das Ergebnis wider, dass die Wünsche der Befragten zu großen Teilen nicht erfüllt sind. Obwohl die Interviewpartner, die am ‚Campus‘ teilnahmen, derartigen Tagungen aufgeschlossen und motiviert ge- genüberstehen, wird das äußerst schwache Feedback zu derartigen Projekten bean- standet. Verknüpft mit den theoretischen Annahmen der Arbeit bedeutet dies, dass Informationen und Möglichkeiten zur Partizipation relevante Machtquellen (immaterielle Aspekte) im Kontext von Reorganisationsprojekten bilden. Die Diskussion über die Konsequenzen und Auswirkungen stellt heraus, dass Reorganisationsprozesse gekenn- zeichnet sind durch Spannungsfelder; dazu zählen beispielsweise Dilemmata im Bereich von Kooperation und Konkurrenz. Darüber hinaus stellen die Ergebnisse heraus, dass die Befragten keinen Hierarchieabbau im Zuge der Reorganisationsprozesse konstatieren, auch wenn ein anderer Umgang mit Hierarchie festzuhalten ist. Im Weiteren berichten die Befragten über Personalabbau, der sich jedoch nicht auf bestimmte Managementebenen konzentriert, sondern in Zusammenhang mit dem wirt- schaftlichen Erfolg der Unternehmensbereiche steht. Im Zuge des permanenten Wandels sind die Anforderungen des Unternehmens an die Beschäftigten gestiegen.

Alle Interviewten erkennen darin eine Mehrbelastung, die nicht selten zur Überbelastung führt. Insgesamt illustriert die Analyse, dass die Akzeptanz von Veränderungen und eine aktive Unterstützung in genannten Bereichen auf sich warten lässt.

### 3.3. Reorganisation aus der Perspektive des unteren Managements

#### 3.3.1. Gründe und Ursachen

Den primären Grund für Reorganisationen sehen die Befragten in den Veränderungen des Marktes, dicht gefolgt von den veränderten Bedürfnissen der Kunden. Ein tiefgreifender Wandel der Markt- und Produktionsanforderungen kennzeichnet die aktuelle Situation des Unternehmensumfeldes, ergänzt um zunehmende Konkurrenz und eine Tendenz der Marktsättigung.

*„Reorganisation oder Weiterentwicklung der Organisation ist permanent notwendig, denn wir haben es ständig mit veränderten Marktbedingungen zu tun. Die Situation in der Baubranche macht es zwingend notwendig“ (uM25(b)).*

Auffallend ist das Gewicht, das die Interviewten den veränderten Kundenanforderungen beimessen. Dies könnte dadurch zu erklären sein, dass die Mitglieder des unteren Managements im Vergleich zu höheren Managementebenen, z.B. ein Projektleiter, direkten Kundenkontakt haben. Die Gespräche betonen, dass sich das Verhältnis zum Kunden bedeutsam geändert hat. Das beinhaltet Konsequenzen für die operativen Einheiten:

*„Der Kontakt mit den Kunden ist anders geworden. Heute muss man als Projektleiter halber Jurist und halber Kaufmann sein. Das Ingenieurwesen steht nicht mehr im Vordergrund. Wir werden stattdessen immer mehr Taktiker, mehr Verkäufer. Wir präsentieren die MaB-AG nach außen hin, wir stellen uns dar und müssen das dem Kunden klar machen“ (uM25(b)).*

### Veränderungsdynamik

Obwohl das ständige Hinterfragen bestehender Strukturen und Strategien als erforderlich erachtet wird, ist den Schilderungen dennoch zu entnehmen, dass die Befragten sich schwer tun, einen derart schnelllebigen Prozess zu akzeptieren und diesen aktiv mitzugestalten. Bei den Interviewten des unteren Managements kristallisiert sich heraus, dass ein permanenter Wandel als „*penetrante Unruhe*“ empfunden und damit letztlich zur Belastung wird. Ein derartiges Empfinden trägt nicht dazu bei, dass die Betroffenen Veränderungsprozessen offen gegenüberstehen.

*„Die ersten Jahre nach der Wende waren noch ruhig, da war das Denken noch in längeren Konjunkturzyklen. Es kommen vier oder fünf gute Jahre, da wird eingestellt, dann kommen mal wieder zwei oder drei schlechte Jahre, aber dann geht es wieder, und wenn es schlecht ging, wurde auch nicht sofort entlassen, denn dann ging es auch wieder hoch. Das hat sich nun völlig*

*geändert, wenn man so die Jahre 1997, 1998, 1999 sieht mit diesen vielen Fusionen, Verkäufen und Zukäufen. Das Dogma früher bestand darin, völlig verschiedene Sparten zu haben, jetzt sind Kernkompetenzen angesagt. Was vorher langfristig war, ist heute eine penetrante Unruhe. Ein Zyklus ist nicht mehr zu erkennen, man ist froh, wenn man dieses Jahr noch einigermaßen planen kann“ (uM30(a)).*

Selbst wenn das untere Management keine Blockade-Haltung einnimmt, kann im Umkehrschluss nicht gefolgert werden, dass die Betroffenen den permanenten Wandel aktiv mitleben. Vielmehr verhalten sich die Befragten unterer Ebenen in Anlehnung an Weth IGNORANT und TOLERANT<sup>268</sup>. Sie konzentrieren sich primär auf ihr Tagesgeschäft. Ein Großteil befindet sich schon rein geographisch nicht am ‚Ort des Geschehens‘ und erfährt allein aus diesem Grund nicht viel von dem, was an Vorläufern und Gerüchten bei Veränderungsprojekten kursiert.

Insgesamt betrachtet fällt die Handlungsbereitschaft gering aus, da die Befragten mit der ansteigenden Veränderungsdynamik nicht zurechtkommen:

*„Früher wurde weitaus weniger reorganisiert als heutzutage. Es ist belastend, wenn man sich zu oft auf etwas anderes einstellen muss und man eigentlich nicht so genau weiß: Bleibt das jetzt immer so?! Das ist für viele Leute ein Problem, denn man weiß ja auch nicht, kommt ein neuer Chef? Passt dem meine Nase, passt sie ihm vielleicht nicht? Das ist ein Problem!“ (uM32(b)).*

Daher verwundert es nicht, dass die Befragten eher zu den Routinespielern gezählt werden können. Welche Folgen sich daraus ergeben, führt ein Interviewter aus:

*„Der Mensch an sich hat halt so einen gewissen Widerstand, sich zu verändern. Er ist ein Gewohnheitstier. Das wird auch verbal gegenüber dem Vorgesetzten geäußert, da heißt es, ob das jetzt wirklich sein müsse, ob man nicht Gründe findet, warum das beibehalten werden könne usw.“ (uM29(a)).*

Gewohnheiten und Routine stehen Innovation und Flexibilität gegenüber, ein Spannungsfeld, das sich im Rahmen von Reorganisationen stets aufs Neue ergibt - zumal die Steigerung von Flexibilität als ein Ziel von Reorganisationen (organisatorisches Ziel) oftmals individuellen Zielen (Akteurszielen) gegenübersteht.

Entsprechend der Gliederung würde an dieser Stelle die Erläuterung der Reorganisationsziele folgen. Bei der Analyse der Interviewtexte ist diesbezüglich festzustellen, dass sich die Ziele, welche die Befragten der unteren Ebene erkennen, nur unwesentlich von den bereits angeführten Aspekten unterscheiden; daher ist ein Verweis darauf ausreichend.<sup>269</sup>

<sup>268</sup> Vgl. zu IGNORANTEN und TOLERANTEN Reaktionsarten Kapitel III.1.3.

<sup>269</sup> Vgl. Kapitel III.3.1.

### 3.3.2. Implementierung

Auch hierzu soll es genügen, auf die einleitenden Gedanken zur Implementierungsphase zu verweisen<sup>270</sup> und nur kurz zu betonen, dass die Konzeption, Implementierung und die Implementation eines Projektes durch eine hohe Anzahl unvorhersehbarer und weder steuer- noch planbarer Faktoren Beeinflussung erfährt. Wie die Gestaltung von Veränderungsprozessen bei der MaB-AG aus der Sicht des unteren Managements erfolgt, wahrgenommen und bewertet wird, zeigt sich fortfolgend.

#### Informationspolitik

Die Auswertung belegt, dass die Mitglieder – insbesondere der gewerblichen Einheiten – nur einen geringen Informationsstand bezüglich der Reorganisationsprojekte aufweisen:

*„Das Projekt MaB-2000 bezog sich auf den ganzen Konzern, aber ich weiß gar nicht hundertprozentig, welche Dinge sich bei uns grundlegend verändert haben. Es gibt einfach ein gleichbleibendes Geschäft in Deutschland. Es kann sein, dass die Niederlassung X ganz anders strukturiert war als wir hier, es sollte eine einheitliche Struktur geschaffen werden. Was das aber genau für Dinge waren, die umgesetzt wurden, weiß ich nicht. Irgendwelche eingreifenden Maßnahmen sind mir nicht bekannt“ (27uM(b)).*

Die Stellungnahme spiegelt den niedrigen Informationsstand hinsichtlich der durchgeführten Reorganisationsprojekte wider. Dies könnte darin begründet sein, dass der Unternehmensbereich, in dem der Befragte tätig ist, weniger stark von reorganisatorischen Maßnahmen betroffen war, da er zu den wirtschaftlich erfolgreichen Einheiten zählt. Das erklärt allerdings nicht, weshalb nicht hinreichend über andere Bereiche informiert wird. Diese ‚Informationslücke‘ überrascht im Hinblick auf die Leitlinien. Explizit wird im Managementbuch 2002 von einer „Sicherung der auszutauschenden Information“ gesprochen, die eine Voraussetzung „für einen intensiven Erfahrungsaustausch über die Grenzen von Teams und Organisationseinheiten hinaus [darstellt]“ (ebd. 2002, 35). Die Praxis zeigt Gegenteiliges: Der Informationsstand hinsichtlich anderer Bereiche ist niedrig, die Kenntnis über Reorganisationsprojekte gering. Zu einer konzernweiten Transparenz gehören jedoch auch Informationen über Ziele und Inhalte von Veränderungsprojekten, selbst wenn diese nicht den eigenen Bereich betreffen. Andernfalls identifizieren sich die Beschäftigten zwar mit dem ‚Unternehmen im Unternehmen‘, sind allerdings von einer Netzwerkorganisation weit entfernt. Der Informationsfluss verläuft in diesem Fall konträr zur

<sup>270</sup> Vgl. Kapitel III.3.1.2.



organisatorischen Zielsetzung. Das Beispiel unterstützt erneut die Unterscheidung von Ortmann/Becker in „procedures of action“ und „codified interpretations of rules.“<sup>271</sup>

Des Weiteren wird kritisiert, dass keine Informationen darüber erfolgen, welche Auswirkungen sich konkret aus bestimmten Reorganisationsprojekten ergeben:

*„Wenn man klarer sagen würde, wohin gewisse Leute entschwinden, würde das schon helfen. Aber das ist bei Veränderungen immer so undurchsichtig, weil am Anfang diese Grauzonen vorherrschen, man weiß einfach nicht, was bevorsteht, und letztlich ist es dann in trockenen Tüchern; und man bekommt das dann mehr oder weniger vorgesetzt und hat so viele unterschiedliche Varianten gehört, dass man gar nicht mehr weiß, was da jetzt abgelaufen ist. [...] Es gibt dann ein neues Organigramm, aber wie das alte da eingeflossen ist, fehlt, [...] ein Vorher-Nachher-Vergleich, der einem die Richtung aufzeigt: Das würde helfen, das würde dann auch jeder verstehen, dann bräuchte man nicht länger im Konzern suchen“ (uM33(b)).*

Fehlende Information führt zu Orientierungs- bzw. Richtungslosigkeit der Beschäftigten und damit zu Unsicherheiten, die nicht nur – wie aus den Äußerungen des oberen und mittleren Managements bekannt – auf die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes gerichtet ist. Demgegenüber schildert der Interviewte, dass Kommunikationswege erschwert und Barrieren aufgerichtet werden, die entstehen, indem die Organisationsmitglieder im Unwissen darüber gelassen werden, wer den „neue[n] Ansprechbereich“ bildet bzw. wo sich dieser in der neuen Struktur wiederfinden lässt. Nicht nur in der Implementierungsphase werden Informationen an untere Ebenen vernachlässigt, sondern auch im weiteren Begleiten der Veränderungen. Andernfalls würde der Befragte nicht darüber berichten, dass im Konzern nach neuen Ansprechpartnern „gesucht“ werden müsse. Fehlende Information bzw. Kommunikation impliziert auch eine Gefahr für die Effizienz und Effektivität des alltäglichen Arbeitsablaufs. Hinzu kommt, dass zwar nicht die Quantität von Informationen bemängelt wird, wohl aber deren Qualität:

*„Grundsätzlich bekommt man Informationen, nur die könnten ruhig ein wenig ausführlicher sein, so dass man den Hintergrund versteht“ (uM32(b)).*

Zu klären bleibt, wie die Interviewten die Informationsquellen bewerten. Insgesamt wird die firmeninterne Zeitschrift als informatives Kommunikationsmedium beurteilt, auch wenn kritische Anmerkungen angeführt werden.

*„Die ‚Baukiste‘ ist zum einen sehr informativ, zum anderen bebauchpinseln sich die Leute oder die entsprechenden Abteilungen auch immer selber, das muss man immer so ein bisschen hinterfragen“ (uM33(b)).*

*„Die ‚Baukiste‘ ist mit Sicherheit ein Instrument zur Information, das ist wichtig. Wenn das Ding reinkommt, lese ich mir das sehr gerne durch. Ich finde die ‚Baukiste‘ sehr interessant, weil letztlich kriegt man auch mal Informationen, die man noch nicht hatte“ (uM34(b)).*

<sup>271</sup> Vgl. Kapitel II.2.5.

Beiden Aussagen ist zu entnehmen, dass die ‚Baukiste‘ – von einigen Schwachpunkten abgesehen – als Informationsmedium akzeptiert wird. Da weitere Informationsquellen nur selten genannt wurden, ist zu schließen, dass kaum andere Quellen wie z.B. das Intranet oder das Forum genutzt werden. Hier schließt sich der Kreis zu den Äußerungen des mittleren Managements, in denen ein Interviewter verwundert darüber berichtete, dass das Forum im Intranet völlig ungenutzt bliebe, wobei die Ursachen und Gründe dafür weitestgehend unbekannt seien.<sup>272</sup> An dieser Stelle ergibt sich die Gelegenheit, darauf eine Antwort zu finden. Die Interviewaussagen geben dafür Anhaltspunkte; ihnen ist zu entnehmen, dass sich die Informationssuche oder der Informationsbedarf der Organisationsmitglieder dann reduziert, wenn sie nicht unmittelbar von den Veränderungen betroffen sind. Das Interesse (an Informationen) scheint dann nicht vorhanden zu sein oder einer gewissen Bequemlichkeit zu unterliegen.

*„Wenn das meinen Bereich betrifft, dann habe ich natürlich ein eigenes Interesse daran informiert zu sein, dann entwickelt man selbst Aktivitäten, um an Informationen ranzukommen“ (uM34(b)).*

Es wird versucht, fehlende Information auf offiziellem Weg zu kompensieren, indem von informellen Informationswegen Gebrauch gemacht wird. Welche Konsequenzen sich daraus für die alltägliche Arbeit ergeben, wurde bereits in der Analyse des mittleren Managements erläutert. Da diese sich vom Bereich des unteren Managements nicht unterscheiden, wird an dieser Stelle darauf verwiesen.<sup>273</sup>

Abschließend stehen der Informationszeitpunkt und der Einfluss des Ortes von Informationsveranstaltungen im Zentrum der Auswertung. In Übereinstimmung mit dem mittleren Management kritisieren die Befragten den (zu späten) Zeitpunkt, zu dem sie über Veränderungen in Kenntnis gesetzt werden.

*„Ich würde mir wünschen, dass die Informationen rechtzeitig kommen, dass man das quasi nicht so im Nachgang erfährt“ (uM33(b)).*

Ähnliche auf Mängel hindeutende Ansichten werden bezüglich der Ortswahl bzw. zur Gestaltung der Veranstaltung geäußert. Als problematisch erachten viele Interviewpartner, dass derartige Veranstaltungen in zu großem Rahmen stattfinden:

*„Wenn eine Veranstaltung zu irgendeiner Veränderung in so einem riesigen Saal stattfindet, ist das alles ein bisschen unpersönlich, das kommt einem nicht so entgegen. Da sitzen dann fünfhundert Mitarbeiter und vorne reden zwei Personen, währenddessen macht der erste Mitarbeiter hinten schon Nickerchen. Als man uns diese letzte Veränderung im großen Rahmen*

---

<sup>272</sup> Vgl. S. 206.

<sup>273</sup> Vgl. Kapitel VI.3.2.2.

*mitgeteilt hat, fand ich das gar nicht so gut; mir wäre lieber, wenn das in einer Besprechung in der Niederlassung direkt passieren würde, dann würde auch mal direkt gefragt werden; dann trauen sich manche Mitarbeiter auch, eher zu fragen, als wenn man das in so großem Rahmen macht“ (uM32(b)).*

Mithin zeigt sich, dass zwar der Räumlichkeit an sich kein Einfluss oder Macht zugesprochen werden kann, wohl aber dem Rahmen der Veranstaltung. Findet diese in zu großem Ausmaß statt, was natürlich einhergeht mit einem sehr geräumigen Ort, übt dieser insofern Macht auf die Teilnehmer aus, als dass sich diese dadurch eingeschüchtert fühlen und weniger Fragen stellen, Ansichten äußern oder Kritik üben. Anders verhält sich dies in vertrauter Umgebung und in kleinerem Kreis. Folglich ist weniger von einer „Ästhetik der Macht“ zu sprechen, als von einer ‚Macht des Vertrauten‘. So könnte ein fremder Ort dazu führen, dass sich die Teilnehmer weniger mit dem Veranstaltungsinhalt identifizieren, da „*das natürlich alles ein bisschen unpersönlich*“ ist und sie sich weniger davon betroffen bzw. angesprochen fühlen. Hierbei geht es nicht darum, einen Kausalzusammenhang aufzustellen, sondern lediglich um eine mögliche Herleitung dafür, dass derartige Informationsveranstaltungen insgesamt bei den Befragten auf geringe Befürwortung stießen.

### Partizipation

Die Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung an Veränderungsprojekten fallen sehr gering aus. Keiner der Interviewten konnte ein konkretes Beispiel schildern, in dem derjenige selbst Einfluss geltend machen konnte. Insbesondere aus der Perspektive des unteren Managements wird auf Grund eines stark begrenzten Handlungs- und Entscheidungsspielraums hinsichtlich der Implementierung von Reorganisationsprojekten der hierarchische Unterschied deutlich.

*„Bei den Veränderungsprojekten sind es die Zentralabteilungen, die inhaltlich mitsprechen können, und nicht unsere Ebene. Jede Zentralabteilung beeinflusst die Veränderungen auf ihre Art und Weise, nach ihrem Verantwortungsgebiet. [...] Solche größeren Sachen, die verkündet nicht der Abteilungsleiter auf der fünften Ebene, das sind schon die oberen Ebenen“ (uM30(a)).*

Es zeigen sich Differenzen zwischen dem, was offiziell von Unternehmensseite her propagiert wird, und der tatsächlich praktizierten Einbindung von Organisationsmitgliedern im organisatorischen Alltag. Auf die Frage, ob eine aktive Mitgestaltung bei neu zu integrierenden Projekten möglich ist, antwortet ein Interviewpartner:

*„Ich würde das eher als beschränkt bezeichnen. Mir persönlich fällt auf, dass viel darüber geschrieben wird – auch in unserer Firmenzeitschrift – aber die Einbeziehung der Leute vor Ort ist sehr eingegrenzt. Es gibt Arbeitskreise, aber wenn man guckt, wer da drinsitzt, dann ist das nicht unbedingt die unterste oder die mittlere Ebene“ (uM26(b)).*

Anhand dieser Aussage ist erneut eine Kluft zwischen offiziellen Regeln und in der Praxis gelebten Regeln, wie Ortmann u.a. sie herausstellen<sup>274</sup>, zu rekonstruieren. In diesem Punkt stehen die Berichte aus organisatorischer Perspektive denen aus Akteursperspektive konträr gegenüber. Interessant ist in diesem Zusammenhang ebenfalls die Äußerung eines Interviewten der oberen Managementebene, der darüber berichtet, dass aktive Partizipation aller Mitarbeiter notwendig ist. Auf die Frage, ob Mitarbeiter partizipieren können, antwortet der Befragte:

*„Klar, das wird gemacht, das ist das, was wir brauchen, und zwar in ganz großem Stil!“ (oM2(a)).*

Die Interviews mit den Mitgliedern unterer Ebenen bestätigten diese Aussage keinesfalls, so dass divergente Ansichten aus hierarchisch unterschiedlichen Perspektiven aufgedeckt werden können, die ein einheitliches Bild über Mitgestaltungsmöglichkeiten aufheben. Derart unterschiedliche Auffassungen können sich entwickeln, da der Interviewte (oM2(a)) nicht vor Ort in den operativen Einheiten zugegen ist, sondern seine Schilderungen durch die Wahrnehmungen aus der Unternehmenszentrale heraus entstehen. Solche Differenzen führen zu erschwerter Kooperation unter den Bereichen und manifestieren, dass Veränderungsprozesse Konfliktpotenzial in sich bergen. So äußert sich ein Interviewter aus einer der Unternehmenseinheiten diesbezüglich sehr kritisch:

*„Es ist einfach so, dass das für die Unternehmenszentrale zu schwierig ist, aus ihrem Olymp auch mal in die Niederungen zu steigen, das wäre einfach zu viel verlangt. Aber ich erwarte, dass die Unternehmenszentrale der Front auch mal Gehör schenkt, um letztlich der Konkurrenz gemeinsam gegenüberstehen zu können; vom Miteinander hätten beide Seiten etwas“ (uM31(b)).*

Der Interviewte (uM26(b))<sup>275</sup> hat bereits die Einrichtung so genannter Arbeitskreise angesprochen. Hierbei handelt es sich um eine Projektarbeit, die mit dem ‚Campus‘ im Bereich des mittleren Managements vergleichbar ist. Daraus könnte (übereilt) gefolgert werden, dass eine Einbindung der Mitarbeiter doch vorhanden sei; jedoch können sich die Teilnehmer nicht selbst in die Arbeitskreise wählen, sie müssen dazu – zumeist vom Vorgesetzten – vorgeschlagen werden. Nach welchen Kriterien die Auswahl erfolgt, bleibt aus Sicht der Befragten weitestgehend unbekannt. Aber auch in den Fällen, in denen eine Teilnahme erfolgte, wird der Partizipationsgrad als niedrig empfunden. Die Befragten können sich des Eindrucks nicht erwehren, dass die „angeblich“ zu erar-

---

<sup>274</sup> Vgl. Kapitel II.2.5.

<sup>275</sup> Vgl. vorherige Seite.

beitenden Ziele vorab schon festgelegt waren. Hierzu heißt es in einem Interview mit einem Teilnehmer eines solchen Arbeitskreises:

*„Der Arbeitskreis dauerte ein gutes Jahr. Nach einem halben Jahr hatte ich vier Wochen Urlaub. Als ich wiederkam, habe ich meinen Arbeitskreis bzw. die Ergebnisse, die zwischenzeitlich gefallen waren, eigentlich nicht wiedererkannt. Wenn man – wie ich – ein bisschen Abstand dazu bekommen hatte, hat man hinterher den Eindruck gewonnen, die Ziele standen absolut fest. Man hat in meinen Augen – und viele andere sehen es genauso – die Mitarbeiter dazu missbraucht, dahinzukommen. Die [oberen Ebenen] haben selbst die Richtung vorgegeben. Ich bin der Ansicht, dass dem Vorstand ein Konzept vorgestellt wurde, das hat er verabschiedet, und die Aufgabe der Unternehmensberatung bestand darin, das Konzept umzusetzen“ (uM28(a)).*

Der Teilnehmer hat nicht das Empfinden, durch das Einbringen eigener Ideen den Umstrukturierungsprozess faktisch mitgestalten zu können. Die Beschreibung „die Mitarbeiter wurden missbraucht“ legt nahe, dass sich der Befragte von der Unternehmung hintergangen und ungerecht behandelt fühlt. Damit verbunden ist Vertrauensverlust, der zu fehlender Identifikation mit dem Projekt bzw. der Unternehmung führt, außerdem zur Demotivation. Letztlich beeinträchtigt eine derartige ‚Schein-Partizipation‘ die Implementierung von Projekten und hemmt das Leben neuer Strukturen:

*„Die Mitarbeiter sollten bei Veränderungsprojekten grundsätzlich stärker einbezogen werden, weil dann einfach die Akzeptanz für derartige Vorhaben oder Veränderungen steigt. Solche Sachen einfach so auf den Tisch zu legen und zu sagen: „So, das macht ihr jetzt so!“ stößt schon vermehrt auf Widerstand. Teilweise wird das aber so gemacht! Ich wünsche mir einfach, ein bisschen mehr ins Boot geholt zu werden; mehr Einfluss wäre mit Sicherheit schön, denn hier ist schon eine klare Trennung zwischen Entscheidung und ‚Doing‘“ (uM29(a)).*

Die Tendenz der Aussagen geht eher von einem Einbezug der Mitarbeiter weg, hin zu dem Empfinden, dass Veränderungen aufoktroziert werden.

### 3.3.3. Strukturelle und personelle Auswirkungen und Konsequenzen

Die Ansichten von der strukturellen Veränderung der Unternehmensausrichtung gleichen denen des oberen und mittleren Managements und werden hier nicht nochmals aufgeführt.<sup>276</sup> Im Zusammenhang mit der strukturellen Neuausrichtung der MaB-AG lassen die Gespräche keinen hierarchischen Abbau im Sinne eines Wegfalls ganzer Ebenen ableiten. Die Aussagen unterstreichen Faust u.a. (2000), welche die Auffassung vertreten, dass Dezentralisierung von Kompetenzen keineswegs Außerkraftsetzung von Hierarchie bedeutet, sondern dass diese u.U. noch wirksamer werden kann (vgl. ebd., 247). Das bestätigen die Befragten des unteren Managements, indem sie u.a. anführen, dass sich der Aufwand des Berichtswesens deutlich erhöht hat:

<sup>276</sup> Vgl. Kapitel VI.3.1.3. und 3.2.3.

*„Insgesamt betrachtet ist das Berichtswesen bei der MaB-AG vom Aufwand her höher geworden. Der entscheidende Grund scheint mir zu sein, dass man versucht, sich auf Grund der Erfahrungen, die man in den vergangenen Jahren gemacht hat, die immer schwieriger werden den Märkte durch gesteigerte Kontrolle usw. immer mehr abzusichern; immer mehr Leute wollen immer mehr wissen, das ist einfach ausgeüfert“ (uM30(a)).*

Obwohl nicht von einer hierarchischen Verschlinkung gesprochen und auch kein Rückgang im Bereich des bürokratischen Aufwands ausgemacht wird, konstatiert auch das untere Management einen anderen Umgang mit Hierarchie, der die Kommunikation und Kooperation zwischen den unterschiedlichen Ebenen erleichtert und den Weg für eine Netzwerkorganisation ebnet könnte:

*„Die Hierarchie, wie sie jetzt da ist, die hat es in diesem Sinne auch schon früher gegeben. Der Niederlassungsleiter war aber früher mehr so ein Graf in seiner Grafschaft, und das ist heute nicht mehr so ganz stark ausgeprägt, wir sind insgesamt mehr eingebunden“ (uM32(b)).*

Darüber hinaus verknüpfen die Befragten auch hier wieder Reorganisationsprojekte mit Personalabbau. Sie berichten darüber, dass insbesondere die gewerblichen Mitarbeiter der inländischen Unternehmensbereiche verstärkt betroffen seien:

*„Zurzeit ist verstärkt das Inland von Personalabbau betroffen, denn wenn man die MaB-AG als Konzern sieht und wenn man die Zahlen sieht, ist man sich einig, dass die Zahlen relativ konstant, wenn nicht sogar steigend sind. Wenn ich aber ein Unternehmen dazukaufe, dann habe ich damit noch lange keinen Arbeitsplatz geschaffen, das ist so eine Milchmädchenrechnung. Gerade am Anfang waren bei der MaB-AG hauptsächlich die Gewerblichen betroffen, da wurde stark rationalisiert“ (uM33(b)).*

Strukturelle Neuausrichtung, vermeintlicher Hierarchieabbau, Delegation von Autonomie und Verantwortung sind nur einige Merkmale, aus denen sich neue Anforderungen an die Beschäftigten ergeben.

### **Anforderungsprofile**

Auch hier wird wiederum nach den Merkmalen Flexibilität, Mobilität und Mehrbelastung gefragt. Flexibilitätssteigerungen ergeben sich im unteren Management u.a. daraus, dass in der Baubranche keine Standortbindung für die Produktion erfolgen kann. Die Unternehmung und mithin ihre Beschäftigten gehen dahin, wo der Kunde Baubedarf hat. Was das für das Tätigkeitsfeld bedeutet, zeigt nachfolgende Äußerung:

*„Die Bereitschaft, flexibel zu sein, mal ins Ausland zu gehen oder so, ist ganz klar höher geworden. Früher war es so – das war auch die Einstellung der Mitarbeiter – dass davon ausgegangen wurde, fortan in einem technischen Büro zu bleiben; das war einfach so festgelegt, da war keine andere Möglichkeit, und jetzt ist das anders, da heißt es heute das und morgen jenes, also wirkliche Flexibilität ist gefordert“ (uM33(b)).*

*„Ich hatte mal einen dreimonatigen Aufenthalt auf einer Baustelle als Bauführer. Das war eine Nachtbaustelle, und da kam natürlich auch der erste große Schock, denn das bedeutete, dass*

*die Woche für mich freitags abends anfang, und dann nach zwölf Stunden samstags morgens zu Ende war, dann hatte ich meine Pause, bin samstags abends wieder hin, weil wir um sechs Uhr wieder angefangen haben. So ging das drei Monate lang. Mittwochs und donnerstags war mein Wochenende, was meiner Partnerin auch nicht wirklich gut gefallen hat“ (uM33(b)).*

Neben einer hohen Anpassungsbereitschaft zeigt die Interviewpassage zwei weitere Aspekte auf: Einerseits bedingt der Anforderungswechsel eine Einstellungsveränderung der Akteure, andererseits wird ersichtlich, dass sich die neuen Anforderungen nicht nur auf das Berufsleben beschränken, sondern sich auch auf das private Leben der Beschäftigten erstrecken:

*„Man braucht eine verständnisvolle Familie, sonst hat man im Baugeschäft überhaupt keine Chance. Man muss dahin, wo der Kunde Sie braucht, es gibt Nachtbaustellen usw., und das betrifft dann auch die Familie“ (uM26(b)).*

Das Empfinden der Beschäftigten birgt Parallelen zu der Studie von Faust u.a. (2000), in der auf fast allen Hierarchieebenen resignierte und zwischen den Erwartungen von Arbeits- und Privatbereich zerriebene Organisationsmitglieder die Mehrheit bilden.<sup>277</sup> Umgekehrt verhält es sich allerdings nicht so, dass versucht wird, die Familien der Betroffenen in das Organisationsgeschehen verstärkt zu integrieren. Die Praxis zeigt Gegenteiliges: Obwohl höhere Bereitschaft zur Anpassung gefordert wird (generalisierte Erwartungen), berichten insbesondere ältere Beschäftigte, dass sich die familiäre Einbindung verringert:

*„Die Familien müssen sich anpassen. Früher war die Familie mehr eingebunden, es gab mehr Veranstaltungen, wo auch Frauen und Familienmitglieder dran teilnahmen. Das gibt es nicht mehr, irgendwo ist das Ganze kühler geworden“ (uM28(b)).*

Die Beschäftigten empfinden das Betriebsklima und die Arbeitsatmosphäre in der Vergangenheit positiver als heutzutage. Die Aussage „das Ganze ist kühler geworden“ bringt zum Ausdruck, dass zwischenzeitlich eine Distanz seitens der Unternehmung aufgebaut wurde, die letztlich zu keiner besseren Identifikation oder erhöhtem Engagement führt.

Die Befragten berichten weiterführend von generationsbedingten Ursachen, welche die unterschiedliche Bereitschaft zur Flexibilitätsanpassung erklären. Jüngeren fällt es weitaus leichter als älteren Betroffenen sich den Flexibilitätsanforderungen anzunehmen:

*„Das Flexibelsein wird mit zunehmendem Alter ein bisschen schwieriger. Wir haben hier z.B. einen jüngeren Flur, wir nennen ihn immer den „Studentenflur“, weil so viele Leute da angefangen haben. Auf Grund eines Projektes mussten wir stark aufstocken, da brauchte man viele junge Leute, weil da mit Flexibilität noch was zu machen ist, die kennen das nicht anders“ (uM33(b)).*

---

<sup>277</sup> Vgl. Abb. 57 im Anhang.

Auch wenn an dieser Stelle generationsbedingte Unterschiede die Bereitschaft zur Erfüllung neuer Anforderungen erklären, trifft das nicht auf alle Anforderungsmerkmale zu. Grundsätzlich aber geht die Steigerung im Bereich der Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen mit einer Reduktion von Planbarkeit und damit von Sicherheit einher:

*„Die zentralen Elemente, die sich geändert haben, sind immer mehr die Themen Flexibilität, Unruhe, Anpassungsfähigkeit und Nicht-Planbarkeit. Das ist absolut in den Vordergrund gerückt und das mit allen Konsequenzen: Die Leute haben Angst um ihren Arbeitsplatz, haben Angst vor ihrer Zukunft“ (uM30(a)).*

Angst und Unsicherheit entwickeln sich bei den Betroffenen und stellen Hindernisse bei der Umsetzung von Reorganisationsprojekten dar. Des Weiteren fällt in den Gesprächen auf, dass die Befragten lernen müssen, mit Unsicherheit zu leben, obwohl sich das nachhaltig negativ auf die Identifikation mit der MaB-AG auswirkt:

*„Letztlich muss man mit Unsicherheit leben, das ist DIE Kernkompetenz der kommenden Generation, mit Unsicherheit leben zu können. Das ist nicht immer leicht“ (uM30(a)).*

Das Thema Mehrbelastung wurde bereits angesprochen. Davon betroffen sind insbesondere die Projektleiter mit ihren Projektteams:

*„Es ist jetzt schon in einem kurzen Zeitraum der dritte Kollege, der seine Sachen gepackt hat. Er hat dies gemacht, weil er glaubt, mit dem, was er dann vorhat, glücklicher zu werden. Die eine Kollegin wollte mehr Selbständigkeit, dem anderen Kollegen war der Konzern zu groß, der ist zu einem mittelständischen Unternehmen gegangen, im Prinzip zu viele Berichte und der Wunsch nach mehr Selbständigkeit. Das waren alles junge Kollegen“ (uM25(b)).*

Das subjektiv geschilderte Erleben der Interviewteilnehmer deckt sich mit den empirischen Befunden der Studie von Faust u.a. (2000), in der von 967 Befragten 49,2% (476 Personen) angeben, durch die Verantwortung für eine Abteilung bzw. einen Bereich höheren Belastungen ausgesetzt zu sein (vgl. ebd., 253).

### Zwischenresümee

FESTZUHALTEN BLEIBT, dass die Befragten des unteren Managements als primäre Ursache für Reorganisationen die Anforderungen des Marktes erkennen. Dabei betonen sie, dass sich auf Grund der Marktsättigung insbesondere das Kundenverhältnis gewandelt hat, wodurch das Unternehmen aufgefordert ist, sich auf die andersartigen Bedürfnisse bzw. deren Erfüllung einzustellen und dementsprechend neu auszurichten. Das untere Management erkennt die Notwendigkeit zu Umstrukturierungsprojekten, Gründe und Ursachen sind zumeist nachvollziehbar. Weitaus schwieriger gestaltet sich der Umgang mit dem permanenten Wandel; dessen Kontinuität wird zwar als erforderlich aufgefasst, jedoch auch als Belastung empfunden. Im Rahmen dessen



belegen die Interviews ein Spannungsverhältnis zwischen Unternehmenszentrale und operativen Einheiten, da die deutlich zunehmende Anzahl von Reorganisationsprojekten, die von der Unternehmenszentrale konzipiert werden, von einem Großteil der Beschäftigten infrage gestellt wird. Aktiver Widerstand gegenüber Veränderungsprojekten ist zwar nicht zu beobachten, ignorante Reaktionen<sup>278</sup> seitens der Betroffenen sind jedoch zu konstatieren. Offen gelegt werden kann weiterhin – und damit werden Ortmann/Becker unterstrichen<sup>279</sup> –, dass ein Großteil des unteren Managements im Hinblick auf die Veränderungsdynamik zu den Routinespielern zu zählen ist, wodurch Reorganisationsprojekte gehemmt und ein Spannungsfeld im Veränderungsprozess herausgearbeitet wird: Innovation und Flexibilität stehen Routine und Gewohnheit gegenüber. Damit sind letztlich auch die Ziele von Reorganisationen angesprochen: So dienen Flexibilitätssteigerung, die fokussierte Kundenorientierung usw. dem übergeordneten Ziel des wirtschaftlichen Erfolgs, um das Überleben der Unternehmung zu sichern. Die Analyse der Implementierungsphase ergibt, dass der Informationsstand hinsichtlich der Veränderungsprojekte gering ausfällt. Bemängelt wird dabei nicht die Quantität von Informationen, sondern insbesondere deren Qualität. Verbesserungswünsche beziehen sich auf konkretere Informationen, die nicht an der Oberfläche verbleiben, sondern transparent Konsequenzen und Auswirkungen von Veränderungen auf die unterschiedlichen Bereiche und deren Betroffene sichtbar machen. Die ‚Baukiste‘ wird als firmeninterne Zeitschrift akzeptiert und für gut befunden, weitere Informationsquellen wie das Intranet werden jedoch kaum genutzt. Die Auswertung konstatiert einen hohen Informationsbedarf, der zu großen Teilen unbefriedigt bleibt. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Ressource ‚Information‘ eine konstitutive Machtquelle in Reorganisationsprozessen darstellt. Ähnlich verhält es sich mit den Möglichkeiten der Partizipation: im Gegensatz zu den Grundaussagen der Leitlinien wird den Organisationsmitgliedern nur in geringem Ausmaß eine Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung gegeben. In diesem Zusammenhang wird in Anlehnung an Ortmann u.a.<sup>280</sup> eine Kluft zwischen formalen und empirisch praktizierten Regeln aufgedeckt. Die Handlungs- und Entscheidungsspielräume zur Beeinflussung von Umstrukturierungsprojekten sind beschränkt. Da jedoch allen Aussagen entnommen werden kann, dass das Bedürfnis zur

---

<sup>278</sup> Vgl. Kapitel III.1.3.

<sup>279</sup> Vgl. Kapitel II.2.5.2. und Abb. 4.

<sup>280</sup> Vgl. Kapitel II.2.5.

Partizipation stark ausgeprägt ist, kann umgekehrt daraus gefolgert werden, dass diejenigen, die auf Grund ihrer hierarchischen Position über derartige Einflussmöglichkeiten verfügen, bedeutende (Macht-) Ressourcen im Kontext von Veränderungsprozessen besitzen. Bedingt durch Umstrukturierungsprojekte wandeln sich die an die Beschäftigten gestellten Anforderungen und Erwartungen. Davon sind die Bereiche Flexibilität, Mobilität, Arbeitsintensität und das Leben mit Unsicherheit betroffen. Alle Aussagen stimmen darin überein, dass die Anforderungen allgemein angestiegen sind, wobei z.B. die Bereitschaft, flexibel zu handeln, auf Grund generationsspezifischer Unterschiede verschieden intensiv ausgeprägt ist. Insbesondere älteren Beschäftigten gelingt es weniger gut sich mit einer flexibel gestalteten Arbeitsplatzsituation zu arrangieren, wodurch sich Barrieren im Umstrukturierungsprozess konstituieren. Angst und Unsicherheit sind die Folgen, was zu fehlender Akzeptanz und Unterstützung eines aktiven Wandels führt. Die Interviews erlauben die Schlussfolgerung, dass die veränderten Anforderungsprofile insbesondere für Betroffene, die mehr Verantwortung und Autonomie zugesprochen bekommen (Projektleiter), Mehrbelastung bedeuten, die zwar nicht in einer Überbelastung endet, jedoch ein grundlegendes Überdenken akteursspezifischer Einstellungen impliziert. Dennoch ist zusammenfassend zu berichten, dass sich ein größerer Handlungs- und Entscheidungsspielraum motivierend auswirkt. Alle Interviewpartner befürworten die Einführung von Projektleitern und Projektteams. Die ‚Rolle‘ des Projektleiters ist an bestimmte Verhaltenserwartungen geknüpft, wobei diejenigen, die diese Position bekleiden, bestrebt sind, die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen. Die Befragten identifizieren sich trotz Mehrbelastung weitestgehend mit ihrer Rolle und stellen ihre Integration in relevante Bezugsgruppen sicher.

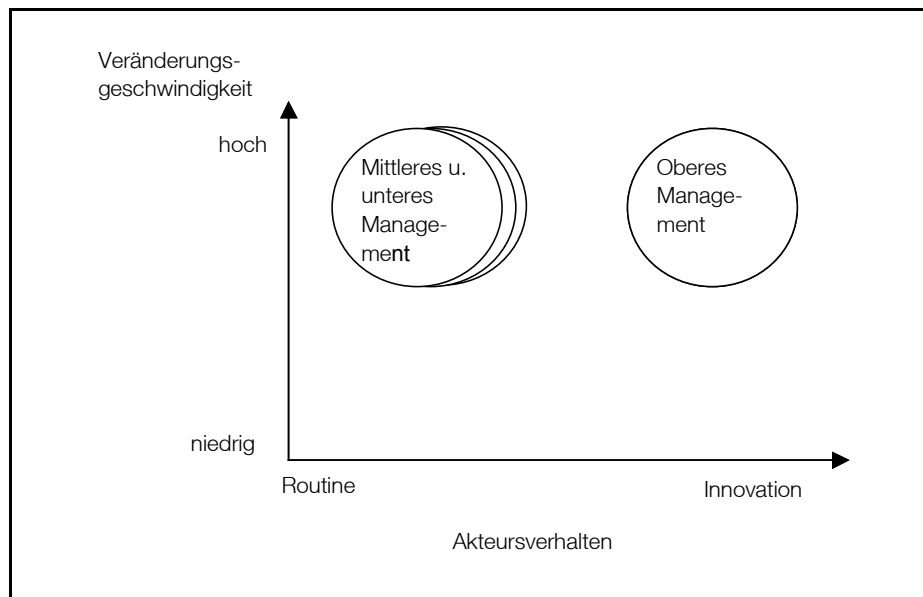
### 3.4. Komparative Analyse der Managementebenen

#### 3.4.1. Gründe und Ursachen

Ausnahmslos bestimmen alle Befragten die Marktanforderungen als primären Auslöser für den organisatorischen Wandel der MaB-AG. Um mit der Dynamik der Märkte Schritt halten zu können, erachten die Befragten einen kontinuierlichen Wandel bzw. Veränderungsprozess für unabdingbar. Unterschiedlich ist der Umgang mit der zunehmenden Anzahl an Veränderungsprojekten. Während die Mitglieder des oberen Managements eher zu den „Innovationsspielern“ zählen, belegen die Interviews mit den Beschäftigten des mittleren und unteren Managements Anpassungsschwierigkeiten. Das Bedürfnis

nach ruhigeren Phasen tritt in den Vordergrund, und das Festhalten am ‚Status quo‘ ist ausgeprägter. Die Organisationsmitglieder letzterer Ebenen sind zum Großteil dem Typ „Routinespieler“ zuzuordnen. Dabei sind sie stets bemüht, sich den neuen Anforderungen eines schnelllebigen Wandels anzunehmen. Nachfolgende Abbildung stellt hierarchische Differenzen im Überblick dar:

ABB. 36: SPIELERTYPEN UND VERÄNDERUNGSDYNAMIK



Quelle: eigene Darstellung.

Eine einheitliche Ansicht herrscht bezüglich der Ziele, die durch Umstrukturierungsmaßnahmen erreicht werden sollen. Sämtliche Interviewpartner postulieren die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs, letztlich das Profitstreben der MaB-AG als übergeordnetes (Re-) Organisationsziel. Die verstärkte Internationalisierung, die Kundenorientierung und die Einrichtung von Projektteams sind dabei zur Zielerreichung dienliche Instrumente.

#### 3.4.2. Implementierung

##### Informationspolitik und Partizipation

Grundsätzlich kritisieren die Befragten aller Ebenen die Informationspolitik in zunehmendem Maße. Während die Informationspolitik im Rahmen von MaB-2000 weitgehend auf positive Resonanz stieß, zeigen sich Unzufriedenheiten bei den nachfolgenden Veränderungsprojekten MaB-2000+ und ‚Organisation 2001‘. Der Vergleich der Ebenen lässt aber auch postulieren, dass die allgemeine Bewertung der Informationspolitik nach hierarchischen Ebenen stark variiert. Während das obere Management sich größtenteils in den Informationsfluss integriert fühlt, Informationsquellen und Zeitpunkte als gut und

ausreichend bewertet, sind die Befragten des mittleren und insbesondere des unteren Managements mit der praktizierten Informationspolitik unzufrieden. Bemängelt wird nicht primär die Informationsquantität, sondern deren Qualität. Interessant sind diesbezüglich die Ergebnisse der unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung aus dem Jahre 1997, die Aufschluss über verschiedene Informationswege geben. Die Daten lassen deutliche hierarchische Unterschiede erkennen. Während 69,4% der leitenden Angestellten angeben, über wichtige Entscheidungen im Unternehmen durch persönliche Mitteilungen in Kenntnis gesetzt zu werden, geben dies nur 33,9% der gewerblichen Mitarbeiter an. Ähnlich verhält es sich bei den schriftlichen Mitteilungen durch Vorgesetzte: Nur 21,9% der Gewerblichen erhalten derart ihre Informationen, wohingegen 58,1% der Angestellten Informationen so beziehen. Betriebsversammlungen (19,4%) und Mitteilungen am schwarzen Brett (22,6%) spielen erwartungsgemäß eine untergeordnete Rolle.

Entgegengesetzt sind die Kennwerte bei den Gewerblichen: Betriebsversammlungen (67,9%) und Mitteilungen am schwarzen Brett (37,8%) werden als wichtige Informationsquelle betrachtet. Zu beachten ist bei den prozentualen Angaben, dass die gewerblichen Mitarbeiter - quantitativ betrachtet - die weitaus größte Beschäftigtenanzahl ausmachen. Zum Zeitpunkt der Erhebung umfasste die Gruppe der gewerblichen Mitarbeiter 7.788 Beschäftigte, versendet wurden 776 Fragebögen; bei einer Rücklaufquote von 43,91% ergeben sich 340 beantwortete Fragebögen, während bei der Gruppe der leitenden Angestellten mit 320 Beschäftigten, und von 64 versendeten Fragebögen 62 Fragebögen zurückgesandt wurden (Rücklaufquote von 96,87%). Somit könnten die Werte bezüglich der Informationswege bei den gewerblichen Mitarbeiter faktisch schlechter ausfallen als angegeben. Mit vorhandenen Zahlen kann dennoch argumentiert werden, da der Rücklauf insgesamt mit 43,91% relativ hoch ist und das Interesse der Befragten bekundet.

Organisationsinterne Informationsmedien wie die ‚Baukiste‘ wurden insgesamt von allen weitestgehend akzeptiert, auch wenn kritische Stimmen laut wurden. Dieses Ergebnis findet in der deutschlandweiten unternehmensinternen Leserumfrage der MaB-AG (2004) Bestätigung. Die Ergebnisse unterstreichen angeführte Aussagen.<sup>281</sup> Zirka 8.000 aktive Beschäftigte erhielten einen Fragebogen zur ‚Baukiste‘, davon schickten 612

---

<sup>281</sup> Zu bedenken ist, dass diese Bewertung selbst einer Ausgabe der ‚Baukiste‘ entnommen ist. Eine Differenz zu den Stellungnahmen der Interviews würde mithin eine verschönte Darstellung offen legen.

Organisationsmitglieder<sup>282</sup> den Fragebogen zurück; das entspricht einer Rücklaufquote von 7,7%. Obwohl – laut ‚Baukiste‘ – die Ergebnisse ein „wichtiges Stimmungsbild“ (Baukiste März 2004, 36) abgeben, sind sie nicht repräsentativ für die gesamte Mitarbeiterschaft, da insgesamt nur 22 gewerbliche Mitarbeiter (3,6%) den Fragebogen zurücksandten. Folglich spiegeln die Ergebnisse primär die Meinung der Angestellten wider und diese ergeben, dass die ‚Baukiste‘ als Informationsquelle Akzeptanz findet: Mehr als jeder Zweite (53%) fühlt sich ausreichend informiert, ein gutes Drittel (36%) fühlt sich sogar gut bis sehr gut informiert - daher liegt der Notendurchschnitt insgesamt bei 2,14. Die relativ gute Gesamtnote soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Meinungen der Beschäftigten auch auseinander streben. Nachfolgend ein Überblick über die wichtigsten Anmerkungen und Kommentare:

*Positive Resonanz:* „Sehr gut, man freut sich immer wieder auf ein Heft, aber bitte nicht alles rosarot sehen – es gibt bei der MaB-AG genug Missstände.“ „Ich möchte sie nicht missen – top!“ „Ganz schön gut – steckt eine Menge Arbeit dahinter.“

*Negative Resonanz:* „Zu rosig – das wahre Leben ist anders!“ „Hochglanzbroschüre mit der Tendenz zur Beweihräucherung.“ „Hervorragend aufgemachte Zeitschrift, welche die MaB-AG idealisiert und völlig unkritisch darstellt.“ „Die aufwändige und teure Aufmachung ist in Zeiten der Kostensenkungsprogramme völlig fehl am Platze.“ „Es werden zu viele Chefs abgebildet.“ Immer wieder wird auch der Wunsch nach einer offeneren und kritischeren Darstellung von Themen geäußert, insbesondere, wenn es um Personalabbau, Schließung von Einheiten und überhaupt Probleme geht.

Die praktizierte Informationspolitik bedingt Probleme und Schwierigkeiten, welche die Akzeptanz und Unterstützung von Veränderungen gefährden, da der erhöhte Informationsbedarf bei organisatorischem Wandel nicht in gewünschtem Umfang erfüllt wird. Deutliche Mängel existieren, wenn die Befragten des mittleren und insbesondere des unteren Managements die Ansicht vertreten, dass ihnen entscheidende Informationen (bewusst) vorenthalten und erst dann übermittelt werden, wenn die Entscheidungen über Veränderungen bereits getroffen und mithin nicht mehr beeinflussbar sind.

---

<sup>282</sup> Einige statistische Daten zu denjenigen, die den Fragebogen zurücksandten: 80% Angestellte, 47% technische, 33% kaufmännische Angestellte und nur knapp 4% gewerbliche Mitarbeiter. Der Großteil ist zwischen 40 und 59 Jahre alt (46%), 42% sind zwischen 26 und 29 Jahre alt. 28% sind zwischen ein oder fünf Jahre bei der MaB-AG beschäftigt, 22% zwischen sechs und zehn Jahre und 24% mehr als 20 Jahre.

Wie bereits in der Einzelanalyse erläutert, führt fehlende offizielle Information zu einer verstärkten Suche auf informellen Wegen. Die Ergebnisse belegen, dass die Bedarfsdeckung an Informationen nicht ausschließlich in Abhängigkeit von Primärmacht (formalen Handlungsmöglichkeiten) zu sehen ist, sondern auch von den Fähigkeiten eines Akteurs abhängt, Sekundärmacht auszuüben, indem er sich beispielsweise bestimmter informeller Kommunikationswege zu bedienen weiß. Im Zusammenhang damit ergibt die vergleichende Analyse nicht nur, dass die Kontrolle der Ressource ‚Information‘ eine bedeutende Machtquelle im Kontext von Reorganisationsprozessen darstellt, sondern sie deckt dazu ergänzend fehlende Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Unternehmensbereichen auf. Einen Schwachpunkt bildet dabei insbesondere das Verhältnis zwischen der Unternehmenszentrale und den operativen Einheiten, was wiederum Defizite im Hinblick auf die angestrebte Netzwerkorganisation herausstellt.

*„Heute wird viel reinregiert, aber die Kommunikation fehlt. Ich habe draußen auf der Tür einen kleinen Aufkleber, auf dem das gallische Dorf abgebildet ist. Man muss sich nicht nur selbst, sondern man muss auch den Bereich, für den man verantwortlich ist, vor dem Feind schützen, und wenn es so ist, wie es hier ist, dann ist es besser, zu sagen, wir sind ein gallisches Dorf und da drüber<sup>283</sup> sitzen die Römer. Daher hört man hier auch oft, dass die Römer spinnen“ (mM10(b)).*

Der kommunikative Austausch zwischen genannten Unternehmenseinheiten ist gering, wodurch die Identifikation mit der Gesamtunternehmung und deren Organisationszielen (Reorganisationszielen) zumindest aus der Perspektive der operativen Einheiten verloren geht. Einige der Befragten des oberen Managements sind sich dieser diffizilen Situation bewusst und versuchen, sie zu ändern, was zum Zeitpunkt der Untersuchung allerdings noch in den Anfängen steckt. Das tatsächliche Erkundigen über operative Einheiten lässt noch auf sich warten.

Die fehlende interne Kommunikation führt zu einer schwächer ausgeprägten Kooperation, denn wenn die Beschäftigten einiger Unternehmensbereiche nicht verstehen, „*warum bestimmte Einheiten überhaupt existieren*“ (oM3(a)), fällt die Bereitschaft zur Unterstützung von Reorganisationsprojekten (da diese zumeist von der Unternehmenszentrale bzw. den Zentralabteilungen geplant und implementiert werden) gering aus. Dies ist letztlich eine Erklärung für fehlende Akzeptanz und Implementierungsschwierigkeiten.

Wenig korrespondierende Ansichten existieren auch bezüglich der Ortswahl und der Gestaltung von Informationsveranstaltungen. Während das obere Management, das mit

---

<sup>283</sup> Damit spricht der Interviewte die Unternehmenszentrale an.

der Gestaltung der Veranstaltung betraut ist, davon ausging, dass, je größer und aufwändiger ein derartiges Event geplant wird, die Teilnehmer begeistert und letztlich inspiriert seien, zeigten die Ausführungen des mittleren und unteren Managements, Gegenteiliges. Derartig inszenierte Großveranstaltungen finden wenig Befürwortung, da kaum Möglichkeiten bestehen, akteursspezifische Informationen zu erlangen oder relevante Fragen für den jeweiligen Bereich zu stellen. Auch die Ortswahl z.B. in Form einer besonders ausgestatteten Messehalle wirkte sich nicht nachhaltig auf die Einstellung der Teilnehmer gegenüber eines bestimmten Projekts aus. Im Gegenteil, gehäuft wurden Stimmen laut, die derartige Events nicht in Einklang mit einer grundsätzlich angestrebten Kostenreduzierung bzw. Kosteneinsparung sehen. Der Vergleich gelangt zusammenfassend zu folgendem Überblick:

ABB. 37: BEWERTUNG DER INFORMATIONSPOLITIK NACH MANAGEMENTEBENEN

	zufrieden	unzufrieden
Informationsumfang	oM/mM/uM*	mM/uM
Informationsqualität	oM	mM/uM
Informationszeitpunkt	oM	mM/uM
Informationsaustausch/ Kommunikation zw. Unternehmenseinheiten		oM/mM/uM

\*oM: oberes Management, mM: mittleres Management, uM: unteres Management

Quelle: eigene Darstellung.

Ähnlich kontrastreich wie die Aussagen zur Informationspolitik fallen auch die Ergebnisse zum Merkmal der Partizipationsmöglichkeiten aus. Während das obere Management über Mitgestaltungsmöglichkeiten und entsprechende Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei Veränderungsprojekten verfügt, empfinden die Mitglieder des mittleren und insbesondere des unteren Managements ihre Einflussmöglichkeiten als gering. Der Vergleich ergibt, dass die Inklusion der Akteure bei Veränderungsprojekten in Abhängigkeit von ihrer hierarchischen Position variiert, obwohl letztgenannte nicht gänzlich ohne Einflussmöglichkeiten bleiben (Arbeitskreise und Projektteams). Da die Teilnehmer jedoch ausgewählt werden und sich nicht selbst für die Mitarbeit vorschlagen können, bleibt der Einbezug der Akteure ‚von oben‘ gesteuert. Kritikreich verlief die Bewertung der Arbeitskreise auch aus dem Grund, da die Teilnehmer kaum Feedback über die erarbeiteten Vorschläge von höheren Managementebenen erhielten,

die letztlich befugt sind, über deren Umsetzung zu entscheiden. Mithin werden Grenzen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen ersichtlich, welche die Autonomie unterer Ebenen begrenzen und Kontrolle offen legen.

Die differenten Mitgestaltungs- und Einflussmöglichkeiten bei Veränderungen werden durch die Mitarbeiterbefragung aus dem Jahr 1997 statistisch unterstützt. Die Rating-skala der Befragung bestand aus den Antwortmöglichkeiten: stimmt genau (1), stimmt überwiegend (2), teils/teils (3), stimmt eher nicht (4), stimmt nicht (5). Bei den Skalen ‚Arbeitszufriedenheit‘ reicht die Ratingskala von ‚sehr zufrieden‘ (1) bis ‚sehr unzufrieden‘ (5) und bei der Skala ‚Interne Zusammenarbeit‘ von ‚sehr gut‘ (1) bis ‚sehr schlecht‘ (5). Im Einzelnen wurden folgende Skalen gemessen:

- a) Partizipation: Information (PI), Mitsprache (PM), Vorgesetztenverhalten (PV);
- b) Arbeitsmotivation: extrinsisch (EA), intrinsisch (IA);
- c) Identifikation mit dem Unternehmen (IF);
- d) Kundenorientierung (KO);
- e) Teamorientierung (TOR);
- f) Arbeitszufriedenheit (ZUF);
- g) Interne Zusammenarbeit (ZUS).

Folgende Ergebnisse zeigen sich bei Leitenden Angestellten und Gewerblichen:

ABB. 38: MITTELWERTE DER EINSTELLUNGSMESSUNG ZUR UNTERNEHMENSKULTUR

(Gewerbliche)

Kategorie	N		Mittelwert	Standardab.	Varianz
	gültig	fehlend			
PI	339	1	3,1009	0,7801	0,6086
PV	339	1	3,2340	0,8050	0,6481
PM	337	3	<b>3,3427</b>	0,7763	0,6027
EA	338	2	3,0380	0,7815	0,6107
IA	339	1	2,7916	0,6239	0,3893
ZUS	339	1	2,3850	0,5669	0,3214
TOR	340	0	2,2810	0,6112	0,3736
KO	338	2	1,3474	0,3932	0,1546
IF	340	0	1,9374	0,6219	0,3868
ZUF	340	0	2,3407	0,5095	0,2596

Quelle: iffo.



ABB. 39: MITTELWERTE DER EINSTELLUNGSMESSUNG ZUR UNTERNEHMENSKULTUR

(Leitende Angestellte)

Kategorie	N		Mittelwert	Standardab.	Varianz
	gültig	fehlend			
PI	62	0	2,5944	0,7437	0,5531
PV	62	0	2,7204	0,6780	0,4597
PM	61	1	<b>2,7869</b>	0,8735	0,7631
EA	62	0	3,7339	0,7832	0,6134
IA	62	0	2,9435	0,6434	0,4140
ZUS	62	0	2,3629	0,5292	0,2801
TOR	62	0	2,1118	0,6388	0,4081
KO	62	0	1,1895	0,3438	0,1182
IF	62	0	1,8084	0,6099	0,3720
ZUF	62	0	2,0717	0,5350	0,2862

Quelle: iffo.

Um die Mittelwerte der unterschiedlich großen Stichproben vergleichen zu können, ist die Durchführung von z-Transformationen notwendig.<sup>284</sup> Wie die Ergebnisse zeigen, sind die unterschiedlichen Mittelwerte nicht durch den Zufall zu erklären. In allen drei Skalen der Partizipation fallen die Werte der gewerblichen Beschäftigten signifikant niedriger aus als die leitender Angestellter. Die schwachen Werte zu den Partizipationsmöglichkeiten (PM) decken sich mit der schwach ausgeprägten Teilhabe an Informationsprozessen (PI) und unterstreichen die Aussagen der Interviewpartner. Zu bedenken ist, dass die Mitarbeiterbefragung im Jahr 1997 durchgeführt wurde und ihre Ergebnisse (Werte) sich vermutlich bis zum jetzigen Zeitpunkt (2004) verschlechtert haben dürften, da die Zufriedenheit der Betroffenen - insbesondere bei den in naher Vergangenheit liegenden Reorganisationsprojekten - gesunken ist.

Neben hierarchischen Unterschieden sind auch bereichsspezifische Differenzen aufzudecken. Hierzu kann sich erneut der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung von 1997 bedient werden. Wie nachfolgender Übersicht zu entnehmen, zeigt ein Vergleich zwischen der Unternehmenszentrale und einem der operativen Bereiche signifikante Unterschiede:

<sup>284</sup> Vgl. dazu Abb.60 im Anhang.

ABB. 40: MITTELWERTE ZU PARTIZIPATIONSMÖGLICHKEITEN (SUB-EINHEITEN)

	Mittelwerte	
	Unternehmenszentrale	operative Einheit
PI: Partizipation Information	2,96	3,11
PV: Partizipation Vorgesetztenverhalten	2,78	3,28
PM: Partizipation Mitsprache	2,93	3,45

Quelle: ifo.

Die Kennwerte lassen ableiten, dass sich zwischen der Unternehmenszentrale und den operativen Einheiten Spannungen entwickeln, die durch unterschiedlich große Autonomiebereiche bedingt sind. Die Einflussmöglichkeiten im Rahmen von Reorganisationsprozessen variieren neben bereichsspezifischen Unterschieden in Abhängigkeit von der hierarchischen Position. Zwar wäre es überspannt, von einem kausalen und statischen Verhältnis zu sprechen, dennoch lässt sich eine Tendenz festhalten, die dem oberen Management einen größeren Autonomiebereich zuspricht als den Mitgliedern unterer Ebenen. Insgesamt kann davon gesprochen werden, dass die Implementierung neuer Konzepte innerhalb der MaB-AG eher ‚zentral/autoritär‘ verläuft.

Angesprochene Spannungsverhältnisse, die nicht zwingend zu Konflikten führen müssen, zählen zu den nicht-intendierten Wirkungen von Reorganisationsmaßnahmen. Die Ausführungen von Sydow u.a. zu strukturellen Dilemmata in Netzwerkorganisationen können für vorliegende Diskussion über Partizipationsmöglichkeiten gangbar gemacht werden, da genannte Autoren das Verhältnis zwischen Autonomie und Abhängigkeit keineswegs als ein statisches Verhältnis verstehen, sondern vielmehr als ein „rekursiv reproduzierendes Spannungsverhältnis“ (ebd. 1995, 51), das im Verlauf von Reorganisationsprozessen stets neuer Aushandlungen bedarf.

Dass das Bedürfnis nach Partizipation unter den Beschäftigten stark ausgeprägt ist, steht zwischenzeitlich außer Frage. Mitgestaltungsmöglichkeiten sind eine bedeutende (Macht-) Ressource im Rahmen von Reorganisationsprozessen, die in Abhängigkeit von der hierarchischen Position unterschiedlichen Ausmaßes sind. Dadurch wird Ortmann in seinen Aussagen bestätigt, dass Macht zwar nicht nur, aber zumindest aus dieser

Perspektive als Besitz verstanden werden kann, dessen Basis sich aus der jeweiligen hierarchischen Position ergibt.<sup>285</sup>

### 3.4.3. Strukturelle und personelle Auswirkungen und Konsequenzen

Über die grundlegend dezentrale Ausrichtung der Unternehmung herrscht auf allen Ebenen Konsens, auch wenn zentrale Elemente in Form von Kompetenzzentren in die Struktur integriert sind. Ein homogenes Bild ergibt sich ebenfalls in den Aussagen zur Netzwerkorganisation. Alle Befragten erkennen in der dezentralen Ausrichtung und insbesondere in der Gründung von Cost- und Profitcentern charakteristische Merkmale dafür, dass die MaB-AG bestrebt ist, eine netzwerkförmige Organisationsstruktur auszubauen. Die Unternehmung lässt marktliche Elemente in ihr System ein. Daraus resultieren strukturspezifische Dilemmata (Kooperation und Konkurrenz), die eine konsequente Umsetzung schwierig gestalten. Die Implementation interner Marktbeziehungen könnte nahe legen, dass sich der hierarchische Aufbau reduziert. Die Interviews zeigen Gegenteiliges. Zwar wird offiziell eine Verflachung von Hierarchie propagiert, die Praxis gestaltet sich jedoch konträr; diesbezüglich herrschen auf den Ebenen verschiedene Ansichten vor: Während das obere Management eher dazu tendiert, von einer Verflachung der Hierarchieebenen zu sprechen, lassen die Aussagen mittlerer und unterer Managementmitglieder keinesfalls eine derartige Entwicklung erkennen. Wie die empirischen Belegen nachweisen, ist insbesondere durch die Einrichtung des Projektleiters ein Beförderungsstau entstanden, dem nur durch die Wiedereinrichtung der hierarchischen Ebene des Oberbauleiters entgegengewirkt werden konnte.

Unabhängig vom - nicht vorhandenen - Wegfall hierarchischer Ebenen teilen alle Interviewten die Ansicht, dass sich der Umgang mit Hierarchie verändert hat: Das Denken in Hierarchien ist zurückgegangen, wenn auch nicht völlig ausgelöscht.

Darüber hinaus herrscht bei sämtlichen Befragten Konsens darüber, dass beinahe alle Ebenen in gleichem Umfang von Personalabbau und Umverteilung betroffen sind, auch wenn dabei die Personalreduzierung im Bereich der gewerblichen Mitarbeiter quantitativ am stärksten ausgeprägt war bzw. ist. Grundsätzlich aber ist der Arbeitsplatzverlust nicht abhängig von der hierarchischen Ebene, sondern in Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg eines jeden Unternehmensbereichs zu bringen. Wie oftmals in der

---

<sup>285</sup> Vgl. Kapitel II.2.5.

Literatur (u.a. Bickenbach (1996)) behauptet, ist das mittlere Management der MaB-AG nicht als DER Verlierer von Umstrukturierungen festzuhalten.

Personalreduktion geht einher mit Unsicherheit und Angst, führt zu Unruhe sowie zu fehlender aktiver Unterstützung von Veränderungsprojekten. Dennoch sieht die MaB-AG ihre Aufgabe nicht darin, Unsicherheit abzubauen, sondern sie stellt ihre Beschäftigten vor die Aufgabe, mit Unsicherheit leben zu können. Ob die neuen Anforderungsprofile unterschiedlich - je nach Managementebene - wahrgenommen und bewertet werden, welche systemimmanenten Spannungs- bzw. Problemfelder sich dadurch ergeben und wie die Akteure sich damit arrangieren, erläutert nachstehender Abschnitt.

### **Anforderungsprofile**

Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Akteure haben sich verändert, wobei es sich auch hierbei nicht um unbeeinflussbare Erwartungsgrößen handelt, die das Verhalten und Handeln der Akteure gänzlich determinieren. Auch wenn die Rahmenbedingungen abgesteckt sind, bleibt den Akteuren ein Interpretationsspielraum für das ‚Leben‘ ihrer Rolle.

Zunächst zu den Aspekten Flexibilität, Mobilität und Veränderungsbereitschaft: Divergente Ansichten kristallisieren sich über das Ausmaß genannter Faktoren heraus. Das obere Management fordert Bereitschaft zur Flexibilität und Mobilität, ohne weiterführende Konsequenzen (z.B. auf die Familie, Mehrbelastung durch Umzug (Kostenfrage), längere Anfahrtszeiten zum Arbeitsort) in die Überlegungen einzubeziehen. Es erachtet die Erfüllung derartiger Anforderungen für selbstverständlich, wohingegen die Mitglieder des mittleren und unteren Managements eine Berücksichtigung von z.B. familiären Aspekten fordern, da andernfalls Arbeitszufriedenheit und Motivation durch Überforderung gefährdet sind.

Divergente Ansichten zwischen oberem Management und insbesondere unterem Management existieren hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft. Da die Unternehmung auf Grund der prekären wirtschaftliche Lage keine Sicherheit mehr geben kann, impliziert dies, dass Beschäftigte mit Unsicherheit leben müssen. Die Forderung danach wird insbesondere in den Aussagen des oberen Managements für unabdingbar erachtet. Die Argumentation auf unteren Ebenen zeigt jedoch, dass in dieser Hinsicht Schwierigkeiten bestehen. Wodurch sind diese Unterschiede zu erklären? Wie erläutert, verfügen mittlere und untere Ebenen über weniger qualitativ tiefergehende Infor-

mationen als obere Ebenen; dadurch steigen Unsicherheit und Angst vor Neuem und beeinflussen Risiko- und Veränderungsbereitschaft. Dem oberen Management fällt es leichter, mit Unsicherheit umzugehen, da es zumeist (Hintergrund-) Informationen besitzt und mitgestaltet. Es weiß, inwieweit sich was wann und wie verändern wird. Dies fehlt jedoch auf unteren Ebenen, deshalb könnte die Veränderungsbereitschaft niedrig ausfallen. Wenn die Betroffenen nicht wissen, was konkret auf sie zukommt, sind sie nicht zur Unterstützung bereit. An dieser Stelle werden auch Differenzen zwischen individuellen und organisatorischen Zielsetzungen ausgemacht. Das individuelle Ziel besteht in der Befriedigung des Bedürfnisses nach Sicherheit; das organisatorische Ziel besteht darin, dass die Betroffenen lernen müssen, mit Unsicherheit zu leben. Derartige Spannungsfelder zwischen individuellen und organisatorischen Zielen sind erfolgshemmende Faktoren und Barrieren im Rahmen von Reorganisationsprojekten. Die Ergebnisse stimmen mit denen von Bullinger u.a. (1995) überein. Diese zeigen in ihrer Studie, dass auf einer Skala von 1 (trifft zu) bis 6 (trifft nicht zu) 5 von 11 (45,5%) befragten Bauunternehmen angaben, dass keine hohe Risiko- und Veränderungsbereitschaft (Ziffer 1 und 2) vorhanden ist, obwohl fünf (45,5%) Unternehmen diesen Aspekt der Veränderung für wichtig bzw. sehr wichtig erachten (vgl. ebd., 265).

Darüber hinaus spiegeln die Aussagen des oberen Managements wider, dass Führungskräfte lernen müssen, Verantwortung und Kompetenzen an untere Ebenen zu delegieren. Hierbei zeigt sich, dass es den Managern schwer fällt, sich der veränderten Aufgaben anzunehmen, auch wenn den Gesprächen nicht zu entnehmen ist, dass sich ihr Verantwortungs- oder Kompetenzbereich signifikant verkleinert. Mehr noch, obwohl unteren Ebenen, z.B. dem Projektleiter, ein größerer Verantwortungs- und Autonomiebereich zugesprochen wurde, liegen die Entscheidungen letztlich weiterhin im Zuständigkeitsbereich des oberen Managements. Dem Projektleiter wurde beispielsweise auf der einen Seite mehr Verantwortung und ein größerer Handlungsspielraum zugestanden, gleichzeitig wurde auf der anderen Seite die Berichtspflicht erweitert. Das wiederum beklagen die Interviewpartner mittlerer und unterer Ebenen und decken damit ein Spannungsfeld zwischen Autonomie und Abhängigkeit auf. Insbesondere der Projektleiter befindet sich in einer Dilemma-Situation, da einer Zunahme von Verantwortung und Aufgaben unveränderte Entscheidungskompetenzen gegenüberstehen.

Kurzum, die Auswertung identifiziert Spannungsfelder, die zu Umsetzungsschwierigkeiten, Problemen und Barrieren bei Reorganisationsprozessen führen und Raum für Mikropolitik bieten. Nahe liegend ist es daher, wird eine umfassende Rekonstruktion ins Auge gefasst, die das Akteursverhalten bei Reorganisationen darstellen und erklären will, identifizierte Spannungsfelder und das strategische Verhalten beteiligter Akteure durch eine mikropolitische Brille zu betrachten.

#### **4. Spannungsfelder bei Reorganisationen: Auslöser mikropolitischen Handelns**

Dem einleitend dargestellten Aufbau der Auswertung folgend<sup>286</sup>, macht es sich der zweite Teil der Analyse zur Aufgabe, die herausgearbeiteten Spannungsfelder im Kontext von Reorganisationsprozessen zu diskutieren und an den theoretischen Grundlagen der Arbeit zu spiegeln. Im Zusammenhang mit den Spannungsfeldern wird das strategische Verhalten skizziert. Es gilt mikropolitische Taktiken im Zusammenhang mit den Spannungsfeldern aufzudecken und Strategien zu identifizieren, derer sich Akteure bedienen, um den Dilemmata im Rahmen von Reorganisationsprozessen zu begegnen. Das Ziel besteht darin, die Bedeutung bzw. den Einfluss von Mikropolitik bei Reorganisationen zu erschließen sowie deren Bedingungen und Funktionsweise zu erklären.

Anhand verschiedener Analysedimensionen (siehe Punkte a) bis c)) wird sich diesem Ziel genähert. Wichtig ist, dass auch hierbei von einer zu einseitigen Betrachtungsperspektive Distanz geübt wird und die Dimensionen sich sowohl auf Akteurs- als auch auf die organisatorische Ebene beziehen. Konkret gliedert sich der Abschnitt in vier unterschiedliche Felder, die als Auslöser für mikropolitisches Handeln aufgefasst werden: a) Individuelle und organisatorische Ziele, b) Machtressourcen und Machtverteilung und c) Netzwerke und systemimmanente Spannungen. Hierbei handelt es sich um eine Schwerpunktsetzung, welche die Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes aus mikropolitischer Perspektive systematisch angeht. Während die Abschnitte a) und b) stärker Spannungsfelder ansprechen, die sich auf das Akteursverhalten beziehen, untersucht Abschnitt c) Spannungsfelder, die sich verstärkt auf die organisatorische Ebene konzentrieren.

Konkret geht es in der Dimension a) Individuelle und organisatorische Ziele darum, sowohl die Ziele von Betroffenen als auch die Ziele der Organisation im Rahmen von Veränderungsprozessen zu identifizieren. Herausgearbeitet wird, welchen Zielen aus

---

<sup>286</sup> Vgl. Kapitel VI.3.

beiden Perspektiven besondere Bedeutung beigemessen wird und wodurch sich, auf Grund diametraler Zielsetzungen, Schwierigkeiten bzw. Restriktionen ergeben. Von Interesse ist letztlich, welche Strategien sich Akteure zur individuellen Zielerreichung bedienen und welche mikropolitischen Taktiken dabei zur Anwendung gelangen.

Punkt b) Machtressourcen und Machtverteilung geht der Frage nach, welche Quellen der Macht im Rahmen von Reorganisationsprozessen ins Spiel gebracht werden (können). Macht wird dabei nicht ausschließlich als Attribut von Akteuren aufgefasst, sondern als instrumentelle, nicht-transitive Tausch- bzw. Verhandlungsbeziehung (vgl. Crozier/Friedberg 1993, 39/40). Es geht in diesem Abschnitt darum, zu hinterfragen, wer über welche Machtressourcen verfügt - da die Arbeit hierarchische Unterschiede unterstellt - wie diese sich konkret gestalten und welchen Formen der Macht, z.B. Beziehungsmacht im Kontext von Veränderungsprozessen konstitutive Bedeutung zusteht. Darüber hinaus will der Abschnitt aufdecken, wie die Organisation bzw. ihre Rahmenbedingungen gänzlich freier Machtausübung und -entfaltung gegenüberstehen. Vor diesem Kontext wird ebenfalls gefragt, inwieweit Akteure ihre „Spielchen“ bei Restrukturierungen gänzlich frei ausüben können oder, in ihrer Ausübung Beschränkung erfahren. Ziel ist es hierbei, verschiedene Spieltypen zu demaskieren, die für Reorganisationen typisch sind, und das grobe Raster von Küpper/Ortmann („Routine- und Innovationsspieler“) anzureichern, um strategisches bzw. mikropolitisches Verhalten umfassender verstehen bzw. erfassen zu können.

Abschließend ist in Abschnitt c) die Ausleuchtung organisationaler Spannungsfelder von Untersuchungsinteresse, die im Zuge der Bildung von Netzwerken entstehen. Detailliert widmet sich die Analyse der Fragestellung, in welchen Bereichen systemimmanente Spannungen existieren, wodurch diese entstehen und welche Konsequenzen und Auswirkungen sie implizieren.

Die Auswahl genannter Dimensionen ist aus dem Grund sinnvoll, da sie sowohl Spannungsfelder aufzeigt, die eher das Akteursverhalten betreffen, als auch Spannungsfelder umfasst, die sich aus dem strukturellen Aufbau bzw. der Neuausrichtung der Organisation ergeben. Diese umfassende Betrachtungsweise, die in Übereinstimmung mit den theoretischen Grundannahmen von einer zu einseitigen Analyseperspektive Distanz übt, verspricht zu zeigen, wie wichtig eine Verknüpfung von Mikropolitik und Strukturations-theorie ist, um eine neue Perspektive auf Reorganisationsprozesse zu gewinnen, die

diese erklärt und nachvollziehbar macht. Die Analyse will Küpper/Ortmann unterstreichen<sup>287</sup>, die auf Grundannahmen Giddens' zurückgreifen, indem sie von einem rekursiven Konstitutionszusammenhang ausgehen: Danach erfolgt das Handeln von Individuen stets im Medium von Strukturen. Es wird durch diese ermöglicht (Strukturiertheit) und hat eben jene Strukturen zur Folge (Strukturbildung), die es so dann ermöglichen und beschränken.

#### 4.1. Individuelle und organisatorische Ziele

Basierend auf den empirischen Belegen wird zunächst eine Präferenzliste erstellt, die Einblick in die differenten Zielsetzungen der Akteure und der Organisation gibt. Dazu werden in einem ersten Schritt individuelle und organisatorische Ziele getrennt voneinander erforscht, um im Anschluss daran einen Vergleich folgen zu lassen, der Kongruenzen, Differenzen, Konfliktpotenzial und Einflussgrößen aufdeckt, die zu Schwierigkeiten bei Reorganisationen führen. Von Relevanz ist die Untersuchung genannter Merkmale insbesondere, wenn man bedenkt, dass eine Reorganisation ohne die Unterstützung ihrer Organisationsmitglieder nicht erfolgreich verlaufen kann. Mit dieser ist jedoch nur dann zu rechnen, wenn die Ziele der Organisation bzw. der Reorganisation mit denen der Betroffenen weitestgehend in Einklang oder zumindest nicht konträr zu diesen stehen. Von Untersuchungsinteresse ist, wie sich dies bei der MaB-AG verhält und welche mikropolitischen Strategien Anwendung finden, um individuelle Präferenzen zu verwirklichen.

##### 4.1.1. Individuelle Ziele

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass ein Akteur nicht nur ein Ziel verfolgt, sondern parallel verschiedene Ziele anstrebt, deren Gültigkeit nicht raum-zeitlich unbegrenzt, sondern veränderbar ist. Die Präferenzlisten von Beschäftigten sind vielseitig und komplex. Diese detailliert zu erfassen, ist im Rahmen der Arbeit nicht möglich. Eine Skizzierung reicht jedoch aus, um Anhaltspunkte aufzuzeigen, welche die Präferenzliste prägen. Die Analyse ergibt folgendes Ergebnis:

---

<sup>287</sup> Vgl. Kapitel II.2.5.



ABB. 41: INDIVIDUELLE ZIELE (PRÄFERENZLISTE)

	Individuelle Ziele	Konkretisierung ind. Ziele
Materielle Ziele	<b>1.) Sicherheit</b>	Arbeitsplatzerhalt, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsentgelt, Grundversorgung, "In Brot und Lohn stehen"
Immaterielle Ziele	<b>2.) Karriere</b>	Autonomie: Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, höhere Eigenständig- bzw. Selbständigkeit bei der Gestaltung v. Arbeitsabläufen in Projekten
		Macht: Einflussbereich der eigenen Person ausbauen, Streben nach hierarchisch höheren Positionen, über anderen stehen, Erhalt und Ausbau des eigenen Status', Prestige und Ansehen
	<b>3.) Integration</b>	Wahrung intakter Beziehungen, Auf- und Ausbau von Tauschbeziehungen, "im Spiel sein"
	<b>4.) Soziale Anerkennung</b>	Akzeptanz von Leistung u. Person durch das soziale Umfeld
	<b>5.) Kompetenzsicherung und -erweiterung</b>	Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung in der Organisation, Expertenwissen erreichen, Wissensvorsprung erzielen

Quelle: eigene Darstellung

Die Analyse deckt materielle und immaterielle Ziele der Akteure auf. Die Sicherung des Arbeitsplatzes ist das oberste Ziel im Kontext von Reorganisationen (Punkt 1 in Abb. 41). Alle anderen Ziele sind zwar auch von Relevanz, im Vergleich zur Existenzsicherung jedoch von geringerer Bedeutung. Das versteht sich von selbst, denn ohne Arbeitsplatz wäre das Anstreben weiterer damit verbundener Ziele per se nicht möglich.

Der erste Teil der Analyse unterstreicht die Wichtigkeit dieses Ziels, indem er die ausgeprägte Angst vor Arbeitsplatzverlust aufdeckt. Diese wird durch die wirtschaftlich prekäre Situation der Baubranche geschürt und ist für die Betroffenen nur schwer abzubauen,<sup>288</sup>. Neben existenzsichernden Zielen präferieren die Akteure immaterielle Ziele, die sich auf ihren Arbeitsplatz bzw. Arbeits- und Einflussbereich beziehen. Kaum ein Interviewpartner nannte akteursspezifische Ziele, die sich auf die gesamte Unternehmung konzentrieren.

Die individuelle Karriere (Punkt 2 in Abb. 41) ist für die Akteure von großem Gewicht. Diese konzentriert sich insbesondere a) auf den Erhalt bzw. Ausbau des eigenen Autonomiebereiches und b) auf das Erreichen und Ausüben von Macht.

<sup>288</sup> Der Vergleich wird ergeben, inwieweit diesbezüglich Diskrepanzen zu organisatorischen Zielen bestehen.

Zu ersterem Aspekt (a): Eigenständigkeit, Selbstverantwortung und Handlungsfreiraum sind Schlagwörter, die verhäuft in den Gesprächen auftauchen:

*„Für mich ist der Grad der Selbständigkeit sehr wichtig, das heißt eigenständig zu arbeiten. Daneben ist die soziale Anerkennung sicherlich auch ein entscheidender Faktor. Natürlich auch die materiellen Dinge, die logischerweise auch, aber vor allem das selbständige Arbeiten“ (mM15(b)).*

Die Zufriedenheit mit der individuellen Karriere ist nicht losgelöst von Reorganisationsprozessen zu verstehen: Wenn davon auszugehen ist, dass zufriedene Mitarbeiter stärker gewillt sind, Veränderungen mitzutragen und zu akzeptieren, beeinflusst die Erreichung individueller Ziele den Erfolg oder Nicht-Erfolg von Reorganisationsprojekten. Neben genannten Merkmalen streben die Organisationsmitglieder danach, den eigenen Einflussbereich auszubauen, hierarchisch höhere Positionen zu erklimmen, über anderen Akteuren zu stehen, den eigenen Status zu bewahren und an Prestige und Ansehen zu gewinnen. Grundsätzlich sind die Aussagen der Interviewten aller Ebenen diesbezüglich übereinstimmend, denn:

*„Jeder Mitarbeiter will die Leiter hochsteigen, höhere Positionen, mehr Einfluss, Geld, Ansehen und so Dinge [...] im mittelfristigen Sinne wünscht man sich für seine Arbeit halt auch eine Beförderung in Anführungsstrichen, im Sinne von Titeln“ (mM22(b)).*

Auch Statussymbole haben (als Insignien der Macht) nicht an Reiz verloren: Ein Interviewpartner veranschaulicht praxisnah:

*„Wenn man in die Tiefgarage geht, da meint man, man wäre in einem Dubai-Fünf-Sterne-Hotel gelandet und man fragt sich auch: „Mein Gott, wo bin ich hier gelandet?!“ Und dann sagen diese Mitarbeiter: „Ich nehme die E-Klasse“, und wenn Sie einmal die E-Klasse nehmen, dann kann man in fünf Jahren mal gucken, ob man nicht auch noch die S-Klasse kriegt - aber die E-Klasse, die hat man mindestens sicher“ (uM30(a)).*

Die Präferenzliste der Akteure wird durch weitere Ziele ergänzt; diese beziehen sich auf die Integration (Punkt 3 in Abb. 41), die soziale Anerkennung und die Kompetenzsicherung bzw. -erweiterung (Punkt 4 in Abb. 41). Integration meint, dass die Organisationsmitglieder daran interessiert sind, ihre intakten Beziehungen aufrecht zu halten, ihre „Tauschbeziehungen<sup>289</sup>“ auf- und auszubauen und weiterhin ‚im Spiel zu bleiben‘.

*„Ich fühle mich hier in dieser Region sehr wohl, weil ich hier aufgewachsen bin und das auch schön finde, ich kenne die Leute hier und die kennen mich; deswegen finde ich es auch gut, die Geschäftsstelle hier zu leiten, die Beziehungen, das ist wichtig“ (mM17(b)).*

Aus dieser Aussage ist abzuleiten, welche Rolle das Aufrechterhalten intakter Beziehungen für ihn spielt, denn letztlich werden die „Leute“, ihre Handlungen und

<sup>289</sup> Vgl. zum Begriff der Tauschbeziehungen bzw. Austauschbeziehungen Kapitel II.2.3.2.

Erwartungen für ihn einschätzbarer. Sie sind ein eingespieltes Team, das personellen Veränderungen eher ablehnend gegenübersteht, da „Mikropolitik einmal ausgehandeltes [...] nur ungern angetastet [wird], weil es in aller Regel ein recht fragiles Arrangement unterschiedlicher Interessen bildet“ (Ortmann/Becker 1995, 63)<sup>290</sup>:

Einhergehend mit der Wahrung intakter Beziehungen ist das Streben der Akteure nach sozialer Anerkennung. Sie beabsichtigen, durch ihre Leistung positive Resonanz von Kollegen und Vorgesetzten auszulösen. Zur Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsituation gehört für alle Befragten, unabhängig von ihrer hierarchischen Zugehörigkeit, die soziale Anerkennung von Leistung und Person.

Um sich in ihrem sozialen Umfeld wohl zu fühlen, setzen die Beschäftigten eine gute Arbeitsatmosphäre bzw. ein gutes Arbeitsklima voraus. Dazu muss jeder Akteur einen eigenen Beitrag leisten:

*„Ich will ein anständiges Arbeitsklima. [...] Das ist vor allem eine offene Kommunikation, dass man über alles mit dem Vorgesetzten sprechen kann, was mit dem Projekt zu tun hat, dass der Chef ein Ohr dafür hat, dass man bestimmte Sachen ausdiskutiert, Meinungen austauscht, das ist mir einfach wichtig; oder auch die Nähe zur Geschäftsführung, und eine entsprechende Entlohnung gehört natürlich auch dazu“ (uM34(b)).*

Ein weiteres Ziel besteht in den Möglichkeiten zur Weiterbildung (Punkt 5 in Abb. 41).

*„Ich muss mich persönlich ständig weiterentwickeln können. Eine Maxime heißt nun auch lebenslanges Lernen. Ich will nicht irgendwo stehen bleiben und sagen: „So, das war es jetzt.“ Ich habe für mich den Ehrgeiz, dass ich mich für mich persönlich weiterentwickeln kann und besser werde, vielleicht auch besser als andere werde“ (mM18(b)).*

Aus der Argumentation ist abzuleiten, dass der Befragte den Wunsch nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten und auch nach Kompetenzerweiterung hegt, um seine Position zu festigen. Diesem Ziel wird jedoch, insgesamt betrachtet, weniger Relevanz beigemessen als materiellen Zielen oder den bereits angeführten immateriellen Zielen.

Wie aus der bisherigen Analyse festzuhalten, konzentrieren sich die individuellen Präferenzen bzw. Zielsetzungen primär auf den eigenen Arbeitsplatz bzw. Arbeits- und Einflussbereich der Akteure. Nur wenige Interviewaussagen nennen Ziele, die entweder den Unternehmensbereich oder die gesamte Unternehmung betreffen. Daraus resultiert womöglich auch das geringe Interesse an Veränderungen in anderen Unternehmensbereichen.

<sup>290</sup> Vgl. Kapitel II.2.5.1.

#### 4.1.2. Organisatorische Ziele

Organisatorische Zielsetzungen können auch als Handlungsrestriktionen für die Verwirklichung der Ziele von Organisationsmitgliedern verstanden werden. Sie ‚formen‘ den Handlungskorridor und wirken sich auf die strategischen Verhaltensmöglichkeiten der Akteure aus. Restringierende Funktionen haben sie insbesondere dann, wenn sie konträr zu akteurspezifischen Zielen stehen. In diesem Abschnitt werden Organisationsziele bzw. Handlungsrestriktionen herausgearbeitet. Diese ergeben sich aus strukturellen und situativen Bedingungen und spannen den Rahmen, innerhalb dessen die Akteure agieren können.<sup>291</sup>

Insgesamt ergab die Analyse der Unternehmensentwicklung, verknüpft mit der Darstellung der verschiedenen Reorganisationsprojekte<sup>292</sup> sowie der Interviewanalyse<sup>293</sup>, nachfolgende Übersicht über die Organisationsziele der MaB-AG:

---

<sup>291</sup> Vgl. Abb. 7 Kapitel III.2.

<sup>292</sup> Vgl. Kapitel VI.2.

<sup>293</sup> Vgl. die Kapitel VI.3.1.1./3.2.1./3.3.1./3.4.1.

ABB. 42: ORGANISATIONSZIELE DER MAB-AG

Organisatorische Ziele	Konkretisierung org. Ziele
<b>1. Materielle Ziele</b>	Kontrolle allokativer Ressourcen*
	Existenzsicherung am Markt, Wettbewerbsfähigkeit
	Anforderungen des Marktes/ Unternehmensumfeldes gerecht werden
	Erwartungen der Aktionäre bzw. Anteilseigner erfüllen
<b>2. Immaterielle Ziele</b>	Kontrolle autoritativer Ressourcen*
	Ständiger Wandel, Reorganisationsziele bzw. Organisationsziele erreichen z.B. Netzwerkorganisation, Internationalisierung
	Normen, Richtlinien z.B. Visionen und Leitlinien, "Spielregeln", Bräuche
	Kontrolle relevanter Ungewißheitszonen
	Strukturelle Bedingungen schaffen z.B. durch hierarchischen Aufbau

Quelle: eigene Darstellung.

Materielle Ziele stehen für die MaB-AG im Vordergrund und sind kennzeichnend für ihre Ausrichtung und Veränderungen. Die Kontrolle allokativer Ressourcen, die Existenzsicherung am Markt, die Anpassung an die veränderten Marktanforderungen sind nur einige ihrer konstitutiven Ziele. Damit einher geht das Streben nach Profit als oberstes Ziel und die Erfüllung der Erwartungen der Aktionäre bzw. Anteilseigner. Erst anschließend folgen immaterielle Ziele. Diese bestehen zunächst in der Kontrolle autoritativer Ressourcen und darüber hinaus in der Imagestärkung der Unternehmung durch die Unternehmenskultur<sup>294</sup>. Deren Grundzüge sind in ‚Visionen und Leitlinien‘ verankert und bilden Normen, Bräuche und Gepflogenheiten. Sie umreißen die Ausrichtung der Unternehmung und implizieren gleichzeitig die Erwartungen und Forderungen an die Organisationsmitglieder. Zur Strukturierung von Akteurshandlungen im organisatorischen System bedient sich die MaB-AG des hierarchischen Aufbaus, der Macht-konstellationen widerspiegelt, Interaktionsbeziehungen kennzeichnet und diese formell vorstrukturiert. Damit sind wiederum bestimmte (Rollen-) Erwartungen verknüpft, die

<sup>294</sup> Vgl. Kapitel VI.2.2.2.

von den Akteuren weitestgehend erfüllt werden sollen, um so das akteurspezifische Handeln für die Organisation einschätzbarer werden zu lassen und Ungewissheitszonen zu reduzieren.

4.1.3. Individuelle Ziele, organisatorische Ziele und Mikropolitik

Nun interessiert, in welchen Bereichen Spannungen zwischen individuellen und organisatorischen Zielen entstehen. Erforscht werden Probleme, Konflikte und Differenzen, die Raum für mikropolitische Handeln schaffen. Vor diesem Hintergrund macht es sich der Abschnitt zur Aufgabe, mikropolitische Taktiken aufzudecken, derer sich Akteure bedienen, um Problemen und Schwierigkeiten zu begegnen. Nicht außer Acht zu lassen ist dabei, dass auch die Handlungseinschränkungen durch die Organisation als Barrieren im Handlungskorridor des jeweiligen Akteurs sozial konstruiert sind und nicht aus sich selbst heraus entstehen. Sie sind nicht unveränderbar, sondern als Produkt der sozial handelnden Akteure aufzufassen. Eine Verknüpfung der individuellen Ziele (Abb. 41) mit den organisatorischen Zielen (Abb. 42) ergibt folgende Handlungsrestriktionen:

ABB. 43: INDIVIDUELLE ZIELE UND HANDLUNGSRESTRIKTIONEN

	Individuelle Ziele	Konkretisierung ind.Ziele	Handlungsrestriktionen durch org. Ziele
Materielle Ziele	1.) <b>Sicherheit</b>	Arbeitsplatzerhalt, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsentgelt, Grundversorgung, "In Brot und Lohn stehen"	Begrenztheit allokativer Ressourcen, Erwartungen von Aktionären bzw. Anteilseignern, Marktanforderungen (ext. Druck)
Immaterielle Ziele	2.) <b>Karriere</b>	Autonomie: Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, höhere Eigenständig- bzw. Selbständigkeit bei der Gestaltung v. Arbeitsabläufen in Projekten	Organisations- bzw. Reorganisationsziele, Ausrichtung z.B. dezentral/zentral
		Macht: Einflussbereich der eigenen Person ausbauen, Streben nach hierarchisch höheren Positionen, über anderen stehen, Erhalt und Ausbau des eigenen Status, Prestige	Hierarchischer Aufbau, Machtkonstellationen, begrenzte Anzahl von Führungspositionen
	3.) <b>Integration</b>	Wahrung intakter Beziehungen, Auf- und Ausbau von Tauschbeziehungen, "im Spiel sein"	Erwartungen und Anforderungsprofile, "Spielregeln"
	4.) <b>Soziale Anerkennung</b>	Akzeptanz von Leistung u. Person durch das soziale Umfeld	
5.) <b>Kompetenzsicherung und -erweiterung</b>	Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung in der Organisation, Wissenstransfer, Expertenwissen erreichen, Wissensvorsprung erzielen	Begrenztheit autoritativer Ressourcen	

Quelle: eigene Darstellung.

Die Analyse wendet sich nun den verschiedenen Zielsetzungen (Punkt 1 bis 5) zu, um die Spannungen und sich daraus ergebende Konsequenzen systematisch zu erläutern.

Zu 1)<sup>295</sup>: Unter Zugrundelegung von Giddens Begriffsdefinition – Strukturen als Sets von Regeln und Ressourcen – sind die Barrieren innerhalb der Handlungskorridore im Hinblick auf die materielle Zielerreichung auf die Begrenztheit allokativer Ressourcen zurückzuführen. „Da finanzielle und materielle Mittel sowohl innerhalb der Organisation als auch in der gesamten Umwelt nur eingeschränkt verfügbar sind, entsteht mit der Konkurrenz von Individuen und Subsystemen ein offener Verteilungskonflikt“ (Konle 1993, 191). Dem Ziel des Arbeitsplatzerhalts und der Arbeitsplatzsicherheit seitens der Akteure steht die Begrenztheit allokativer Ressourcen seitens der Organisation gegenüber. Die Anzahl an Arbeitsplätzen ist begrenzt. Reorganisationsprojekte gehen oftmals einher mit Stellenabbau oder zumindest einer Umverteilung von Organisationsmitgliedern. Wie die Beschäftigtenzahlen der MaB-AG belegen, bildet auch die untersuchte Unternehmung diesbezüglich keine Ausnahme.<sup>296</sup> Die Analyse der Interviews zeigte, dass in diesem Bereich hohe Spannungen zwischen individuellen und organisatorischen Zielen existieren. Die von Veränderungen Betroffenen streben danach, ihren Arbeitsplatz zu erhalten, während sich die MaB-AG z.B. in weniger wirtschaftlich erfolgreichen Bereichen dazu veranlasst sieht, Stellen abzubauen. Verstärkt wird der Stellenabbau durch die grundsätzlich wirtschaftlich prekäre inländische Lage der Bauwirtschaft, die auf Grund von Auftragsrückgängen weniger Arbeitskräfte benötigt als in vorhergehenden Jahren. Vor diesem Hintergrund erscheint es nur allzu verständlich, weshalb die Beschäftigten Angst vor Veränderungen haben und sich Unruhe und Unsicherheit im Unternehmen breit machen.<sup>297</sup> Die MaB-AG erwartet von ihren Organisationsmitgliedern, mit dieser Unsicherheit leben zu können. Obwohl die Betroffenen nach Sicherheit und Beständigkeit streben, kann diese ihnen von der MaB-AG nicht länger gegeben werden.

Die Analyse deckt dazu die Reaktionen, den Umgang und das Verhalten der Betroffenen auf. Sie zeigt, dass ein Umdenken in den Köpfen zum größten Teil noch nicht stattfand. Die Organisationsmitglieder haben Adaptionsprobleme. Das äußert sich im

---

<sup>295</sup> Punkt 1) in Abb. 43.

<sup>296</sup> Vgl. Kapitel VI.2.5.

<sup>297</sup> Vgl. Kapitel VI.3.

verstärkten Informationsbedarf vor Veränderungen, im ‚Brodeln‘ der ‚Gerüchteküche‘, in der Zunahme an Diskussionen und in Flurgesprächen. Die Betroffenen versuchen durch vermehrte Gespräche, durch informellen Informationsaustausch und Mitarbeitergespräche ihre Unsicherheit abzubauen und Sicherheit zu erlangen. Daneben gibt es auch Mitarbeiter, die mit dieser Unsicherheit nicht leben können und aus diesem Grund das Unternehmen verlassen:

*„Wenn so eine Reorganisation ansteht, geht ein Teil der Mitarbeiter auch von selbst aus der Firma weg; bedauerlicherweise sind das häufig die Besten. Die gehen, weil ihnen die Situation zu unsicher wird, weil zu spät mit ihnen gesprochen wird, dass man genau diese Personen halten will. Da machen die Firmen teilweise Fehler“ (oM1(a)).*

Es erfolgen zu wenige (persönliche) Gespräche vor Veränderungen, die über deren Konsequenzen und Folgen aufklären und die Betroffenen zu anderem Handeln veranlassen könnten. Obwohl ein Großteil der Befragten in der Diskussion und im Gespräch ein Instrument erkennt, das Spannungen zwischen individuellen und organisatorischen Zielsetzungen in diesem Bereich abbauen könnte, sind Strategien zu konstatieren, wonach die Betroffenen zur Anpassung gezwungen werden sollen (Anpassungsdruck).

In diesem Zusammenhang sind unterschiedliche mikropolitische Taktiken der Beschäftigten zu identifizieren: Eine Anzahl von Führungskräften neigt oftmals dazu, Zwang und Druck auszuüben, das heißt, die Betroffenen müssen sich mit der Unsicherheit arrangieren, andernfalls das Unternehmen (letztlich) verlassen. Der größte Teil versucht jedoch in Form von Gesprächen, durch rationales Argumentieren und Überzeugen den Problemen entgegenzuwirken und Unruhe und Angst abzubauen:

*„Wenn ich Personalabbau habe, dann muss ich mit meinen Mitarbeitern da ganz offen drüber sprechen; das kostet sehr viel Überwindung, das ist nicht einfach und das ist auch unangenehm, aber dafür habe ich nun mal gute und hochbezahlte Leute“ (mM18(b)).*

Betont wird, dass zu den Gesprächen eine offene und faire Gesprächsführung gehört. Dem Beschäftigten muss es offen gesagt werden, wenn dieser nicht in die Unternehmung passt; Beruhigen um des Beruhigens willen zur Vermittlung angeblicher Sicherheit kann nicht das Ziel sein. Die Analyse deckt auf, dass der Rede- und Diskussionsbedarf von den Führungskräften nicht ausreichend aufgefangen wird. Das ließ bereits die verstärkte informelle Informationssuche und die Unzufriedenheit im Bereich der Informationspolitik auf mittleren und unteren Managementebenen vermuten.<sup>298</sup> Trotz

---

<sup>298</sup> Vgl. Kapitel VI.3.4.2.



derartiger Schwierigkeiten gibt nur ein geringer Teil der Beschäftigten vorzeitig auf<sup>299</sup> und scheidet aus Angst vor Neuerungen aus der Unternehmung aus.

Im Gegensatz zu Punkt 1)<sup>300</sup> zeigt sich für die Punkte 3) bis 5)<sup>301</sup>, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten zwar nicht alle persönlichen Ziele uneingeschränkt verwirklichen kann, wohl aber einen Großteil von ihnen.

Hinsichtlich Punkt 3)<sup>302</sup> bedeutet dies: ‚Intakte‘ Beziehungen können dann aufrechterhalten werden, wenn die Ansprüche anderer Interaktionspartner und bestimmte organisationsinterne Spielregeln eingehalten werden. Orientiert sich der Beschäftigte daran, wird er in das soziale Umfeld integriert und kann sein Ziel weitestgehend verwirklichen. Ignoriert er organisationsspezifische Handlungsrestriktionen, wird er auf Dauer nicht im ‚Spiel‘ bleiben, sondern ausscheiden und seine Integration verlieren. Das heißt, der Akteur ist nur dann in sein Umfeld integriert, wenn er die Einschränkungen bzw. Vorgaben des Unternehmens weitestgehend akzeptiert und sich nach diesen verhält. Dies könnte in der Praxis beispielsweise wie folgt aussehen:

*„Ich erwarte auch einen vernünftigen Umgangston, ein gutes Arbeitsklima. Da kann man aber auch selbst viel zu beitragen; wenn man selbst irgendwie anfängt, andere durch den Kakao zu ziehen, dann ist man selbst schnell dabei [...]. Vor allem darf man niemals die anderen Mitarbeiter unabhängig von ihrer Sachebene angreifen, das darf man nicht, und da versuche ich mich dran zu halten“ (mM13(a)).*

Mit der Äußerung, „vor allem darf man niemals die anderen Mitarbeiter unabhängig von ihrer Sachebene angreifen“, spricht der Befragte (informelle) Spielregeln an, nach denen sich die meisten Akteure im Umgang miteinander im organisatorischen Alltag richten. Hierbei handelt es sich um grundsätzliche Richtlinien - meist informeller Art, dennoch aber verbindlich für den Akteur, beabsichtigt er im Spiel zu bleiben und seine intakten Beziehungen aufrechtzuerhalten. Es handelt sich nicht um von der Organisation festgeschriebene Verhaltensregeln, sondern um mikropolitisch einmal Ausgehandeltes, um soziale Konstrukte, deren Gültigkeit zwar nicht absolut, wohl aber auch nicht einfach zu verändern sind. Die Interviews berichten kaum über Erfahrungen mit anderen Kollegen, die organisationsspezifische Spielregeln gänzlich ignorieren und sich in ihrem sozialen

<sup>299</sup> Was sicherlich auch durch die hohe Arbeitslosenquote in Deutschland begünstigt wird, da diese in einigen Bereichen wenige Alternativen lässt.

<sup>300</sup> Punkt 1 aus Abb. 43.

<sup>301</sup> Auf Erläuterungen zu Punkt 2) in Abb. 43 wird an späterer Stelle eingegangen.

<sup>302</sup> Punkt 3 in Abb. 43.

Umfeld isolieren. Letztlich – so betont ein Interviewter – braucht man keine „*Rudelführer, [sondern Beschäftigte], die „Teamgeist besitzen und sich integrieren können“ (mM20(b)).*

Zu Punkt 4):<sup>303</sup> Die soziale Anerkennung erfolgt weitestgehend zufrieden stellend, wobei diese nicht losgelöst von den Erwartungen bzw. Anforderungen der Organisation und anderer Interaktionspartner ist:

*„Wichtig ist für mich, dass mein Vorgesetzter meine geleistete Arbeit anerkennt. Das wird auch so gemacht, andere Erfahrungen habe ich noch nicht gemacht, da gibt es bei uns im Bereich überhaupt kein Problem. Arbeit macht Spaß, und wenn man seine Anerkennung dafür kriegt - und die habe ich bis jetzt auch immer erhalten - muss ich das auch nicht in Frage stellen“ (mM13(a)).*

Es werden jedoch auch Äußerungen laut, die auf Notwendigkeiten zu Veränderungen hinweisen. Kritikpunkte und Schwierigkeiten werden vereinzelt benannt:

*„Ich erwarte für meine erbrachte Leistung, dass diese auch mal honoriert wird. Das muss überhaupt nicht finanziell sein, sondern Honorieren kann auch ein einfaches Lob sein, wenn man sich mal zusammensetzt, eben ein Lob bekommt. Das sollte nicht nur auf geschäftlicher Ebene ablaufen, da sollte auch mal ein Treffen mit der Abteilung oder solche Sachen stattfinden. Ich denke, hier ist zwischen den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten schon eine ziemliche Kluft, wobei ich denke, dass diese vom Vorgesetzten schon so gewollt ist. Es ist halt immer personenabhängig“ (uM29(a)).*

Das Beispiel veranschaulicht, dass zwar der Wunsch des Interviewten nach sozialer Anerkennung – primär auf immaterieller Ebene – besteht, der Vorgesetzte diese Erwartungen jedoch nicht erfüllt, sondern mit Absicht die eigene Zielsetzung – Distanz zu Untergebenen – in den Vordergrund stellt. Der Befragte muss Einschränkungen hinnehmen, die aus seinen situativen Rahmenbedingungen resultieren. Strukturelle Rahmenbedingungen werden deshalb nicht als ausschlaggebend erachtet, da die Interpretation der Rolle des Vorgesetzten – zumindest hinsichtlich der angeführten Verhaltensweise – nicht positions- sondern eher personengebunden und damit situationsspezifisch ist.

In Bezug auf die Kompetenzerweiterung (Punkt 5)<sup>304</sup> sind die Ziele der Akteure und die der MaB-AG grundsätzlich übereinstimmend. Wie dem Geschäftsbericht 2003 zu entnehmen, fördert die MaB-AG Weiter- und Fortbildungsprogramme, um Wissensvorsprünge und mithin Wettbewerbsvorsprünge zu erreichen (vgl. GB 2003, 28/29). Differenzen könnten sich in der Schwerpunktsetzung der Fortbildungsmaßnahmen ergeben. Fokussiert die MaB-AG z.B. den Ausbau des Unternehmensbereiches MaB-Development, so wird den Organisationsmitgliedern dieses Bereiches unter Umständen ein viel-

<sup>303</sup> Punkt 4) in Abb. 43.

<sup>304</sup> Punkt 5) in Abb. 43.

fältigeres Angebot zu Weiterbildungsmaßnahmen offeriert als Akteuren anderer Bereiche, deren wirtschaftliche Bedeutung für die Gesamtunternehmung geringer ist. Gravierende Unterschiede konnten diesbezüglich allerdings nicht konstatiert werden, so dass in diesem Punkt das Konfliktpotenzial zwischen individuellen und organisatorischen Zielen gering ausfällt.

Festzuhalten bleibt aus den bisherigen Ausführungen: Hinsichtlich der materiellen Ziele sind unverkennbar Spannungen, Differenzen und Veränderungsnotwendigkeiten auszumachen. Das von der Unternehmung geforderte ‚Leben mit Unsicherheit‘ wird von den Akteuren nicht umgesetzt, sie streben nach Sicherheit und Arbeitsplatzertand. Diese Kluft führt zu Angst, Unruhe und verminderter Bereitschaft, Veränderungen aktiv zu unterstützen. Um derartigen Spannungen entgegenzuwirken, bedienen sich die Betroffenen unterschiedlicher Strategien: Die einen neigen vermehrt zur Ausübung von Druck und Zwang, die anderen bemühen sich, durch individuelle Mitarbeitergespräche Angst vor Personalabbau zu nehmen. Nur vereinzelt ist von Resignation zu sprechen, die zum Ausscheiden aus der MaB-AG führt.

Hinsichtlich der Ziele ‚Integration‘, ‚soziale Anerkennung‘ und ‚Kompetenzerweiterung‘, werden die Handlungsrestriktionen als solche akzeptiert. Es ist nicht zu beobachten, dass versucht wird, diese durch mikropolitische Strategien zu unterlaufen. Wenn Akteure auf Barrieren stoßen, die sie in der Verwirklichung ihrer eigenen Ziele einschränken, zeigen sie mehrheitlich ein strategisches Verhalten, das sich in einem persönlichen Abwägen von Vor- und Nachteilen für die eigene Person manifestiert. Überwiegen aus Akteursperspektive Vorteile, wird ein (persönlicher) Kompromiss eingegangen, der aber letztlich zum Verbleib im Unternehmen führt und nicht mit Unzufriedenheit verbunden ist. Es sind keine Konfliktformen aufzudecken, die mit Intrigen, absichtlichem Täuschen, Tarnen oder ähnlichen Taktiken in Zusammenhang zu bringen sind. Zwar würde nicht jeder Interviewpartner derartiges Verhalten eingestehen, jedoch belegt die oftmals erwähnte gute Arbeitsatmosphäre, dass hinterhältiges Agieren, egoistisches Handeln oder absichtliches Einschmeicheln bei Vorgesetzten im Hintergrund bleibt und nicht gang und gäbe ist. Einen bedeutenden Beitrag dazu leistet das strukturierte Mitarbeitergespräch<sup>305</sup>, da innerhalb dessen sowohl die grundlegenden Ziele der Organisation bzw. des jeweiligen Unternehmensbereiches als auch die

---

<sup>305</sup> Vgl. Kapitel VI.2.2.

individuellen Ziele eines jeden Mitarbeiters diskutiert werden. Der Vorgesetzte kennt die Ziele seiner Mitarbeiter, das Verhältnis ist weitestgehend offen und transparent. Dissonanzen werden zumeist frühzeitig erkannt, so dass es möglich ist, ihnen gegebenenfalls entgegenzuwirken.

Darüber hinaus macht die Analyse deutlich, dass Akteure Handlungsrestriktionen zur Orientierung bzw. zur Ausrichtung ihres Verhaltens benötigen. Auf der anderen Seite zeigt sich aber auch, dass bei Situationsambiguitäten Unzufriedenheit, Unsicherheit und Orientierungslosigkeit die Folge sind, die Raum für mikropolitisch Handeln entstehen lassen. Dieses äußert sich in der Zunahme von Flurgesprächen, Widerstand gegen Veränderungen und Festhalten am ‚Status Quo‘. Offene Auseinandersetzungen oder ein Aufbegehren werden dennoch vermieden, um nicht überfordert zu wirken, Unsicherheit zugeben zu müssen und damit die organisationalen Erwartungen nicht zu erfüllen. Kritikhaltige und ‚ehrliche‘ Gespräche erfolgen zumeist in kleinem Rahmen mit direkten Kollegen und Gleichgesinnten hinter vorgehaltener Hand. Beispielhaft sind dazu die Aufzeichnungen einer teilnehmenden Beobachtung<sup>306</sup> anzubringen. Diese berichten darüber, dass die Teilnehmer bei einer Einführungsveranstaltung zu einem Reorganisationsprojekt selbst dann nur selten nachfragen, wenn Ziele oder Gründe für geplante Veränderungen unverständlich sind. Untereinander fanden zwischen den Zuhörern Gespräche während der Veranstaltung statt, die deutlich erkennen ließen, dass Verständnisschwierigkeiten bestehen; so erfolgten Äußerungen wie „Wenn die meinen, ich verstehe zwar überhaupt nicht, was damit erreicht werden soll, aber bitte.“ (VT1<sup>307</sup>) „Das verstehe ich jetzt überhaupt nicht mehr.“ [...] oder „Was soll das denn jetzt wieder, das ist doch wirklich nicht nötig?! Hoffentlich geht es uns nicht an den Kragen“ (VT2). Derartige Aussagen zeugen davon, dass Umsetzungsbarrieren existieren, diese allerdings nicht an die Oberfläche dringen, sondern von den Akteuren zumeist verdeckt ausdiskutiert werden.

#### 4.2. Machtressourcen und Machtverteilung

Zunächst konzentriert sich der Abschnitt darauf zu klären, inwieweit formelle und informelle Macht das organisatorische Geschehen beeinflussen. Um sich mit diesem Hintergrundwissen der Macht als Grundlage organisierten Handelns zu nähern, werden

---

<sup>306</sup> Der Forscherin war es möglich, passiv am Veranstaltungsgeschehen im Publikum zwischen den Teilnehmern beizuwohnen.

<sup>307</sup> VT: Veranstaltungsteilnehmer.

---

verschiedene Machtquellen thematisiert: a) Beziehungsmacht, b) Expertenmacht, c) Positionsmacht und d) Informationsmacht<sup>308</sup>. Im Anschluss an die grundlegende Diskussion über formelle und informelle Macht werden relevante Machtquellen, deren Verteilung und Relevanz im Kontext von Reorganisationen aufgedeckt und das damit verbundene strategische Verhalten der Akteure wird herausgearbeitet. Zudem schließt sich die Erforschung unterschiedlicher Spiele bzw. Spieltypen an, um zu untersuchen inwieweit Macht gänzlich frei ins Spiel gebracht werden kann oder Begrenzung erfährt.

#### 4.2.1. Formelle und informelle Machtstruktur

Von Forschungsinteresse ist die Frage, inwieweit sich hinter der formalen legitimierten Machtstruktur eine zweite – gegebenenfalls mit ersterer nicht deckungsgleiche – verdeckte, informelle Machtstruktur verbirgt. Wie erläutert<sup>309</sup>, kann sich die Ausübung von Macht informell gänzlich anders gestalten, als ihr formal zugeschrieben wird. Das allerdings erfolgt vermehrt ‚hinter den Kulissen‘ - verdeckt, um organisatorische Richtlinien und Normen nicht offiziell zu unterlaufen. So kam z.B. ein Interviewpartner auf den Aspekt der Macht zu sprechen, als er begründen wollte, warum Entscheidungswege bei Veränderungen mal kürzer und mal länger sind:

*„Entscheidungswege sind teils länger, teils kürzer, das kommt auf den jeweiligen Unternehmensbereich an. Entscheidungswege sind personenabhängig. Ich erlebe das hier als interessant, weil das auch immer eine Frage der Macht ist, und da ist einfach interessant, welche Personen Macht und Autorität haben, informell, und mit welchem formellen Status sie ausgestattet sind. Es gibt also Leute, die haben formal den gleichen Status, aber informell eine andere Macht“ (mM14(a)).*

Insgesamt gelangt die Analyse zu dem Ergebnis, dass zwischen der informellen und formellen Machtstruktur bei der MaB-AG Unterschiede bestehen, auch wenn das im organisatorischen Alltag nichts Ungewöhnliches darstellt. Die eher starke oder schwache Ausprägung des informellen Machtfaktors ist vom jeweilig ausübenden Akteur abhängig und beeinflusst in bedeutendem Umfang organisatorische Entscheidungen. Spannend ist die Frage, wodurch Akteure zu informeller Macht gelangen, welche Merkmale diese kennzeichnen und ob diese beispielsweise von der Hierarchie abhängig ist. Hierzu ist festzustellen, dass es insbesondere individuelle Beziehungen und Netzwerke sind - also Beziehungsmacht -, die den akteursspezifischen Einfluss auf Entscheidungen, auf Veränderungsprojekte, auf das Ausmaß an Information und auf den Handlungsspielraum

---

<sup>308</sup> Die Analyse beschränkt sich auf die vier angeführten Machtquellen, da diese als konstitutiv angesehen werden im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand und erlauben akteursspezifisches Verhalten im Rahmen von Reorganisationen zu rekonstruieren.

<sup>309</sup> Vgl. dazu Kapitel II.2.

anderer Interaktionspartner ausmachen. Beziehungsmacht ist eine zentrale Machtquelle im Kontext von Veränderungen. Bevor der nachfolgende Abschnitt die Verteilung und Relevanz der Beziehungsmacht detailliert thematisiert, vorab ein Überblick über die konstitutiven Ergebnisse hinsichtlich der untersuchten Machtquellen:

ABB. 44: MACHTQUELLEN UND MACHTVERTEILUNG

Machtquellen	Machtverteilung	Relevanz*	mikropolitische Taktiken
<b>Beziehungsmacht</b>	oM/mM/uM	++	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Einflussreiche Dritte einschalten/ "Familiengeklügel" z.B. zum Erhalt der Position, Durchsetzen eigener Interessen (verdeckt)</li> <li>· sich an den Vorgesetzten wenden</li> <li>· Koalitionen bilden</li> <li>· informelle Informationsbeschaffung durch individuelle Kontakte</li> <li>· Stärken der individuellen Verhandlungsposition</li> </ul>
<b>Expertenmacht</b>	oM/mM/uM	+/?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· bewusstes Täuschen, Tarnen, verdecktes Handeln (Bsp. Baggerfahrer)</li> </ul>
<b>Methodisches Wissen</b>	oM/mM: Zentralabteilungen/ <b>Projektverantwortliche</b>	++	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vortäuschen von Unwissen</li> <li>· Wissensvorsprünge tarnen, um individuelle Vorteile zu schaffen</li> </ul>
<b>Informationsmacht</b>	oM/mM: Zentralabteilungen/ <b>Projektverantwortliche</b>	++	<ul style="list-style-type: none"> <li>· sachliches, rationales Argumentieren und Überzeugen</li> <li>· gezielte Information, auch bewusstes Zurückhalten von Informationen (eher verdeckt)</li> <li>· Wissensvorsprünge verdecken</li> <li>· Kommunikationsbarrieren errichten (verdeckt) z.B. zwischen UZ u. UB</li> </ul>
<b>Positionsmacht</b>	oM	+/?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Zwang/Druck ausüben</li> <li>· Aufoktroyieren (eher verdeckt)</li> <li>· Status über Machtsymbole demonstrieren (Bsp. Baukiste)/ Imagebedürfnisse befriedigen</li> </ul>

\* Zeichenerklärung:

(++) = von hoher Bedeutung, (+) = von Bedeutung, (+/?) = von geringerer Bedeutung

Quelle: eigene Darstellung.

#### 4.2.2. Beziehungsmacht

Dem Begriff der Beziehungsmacht liegt ein Verständnis zu Grunde, wonach Akteure ihren Einfluss bzw. ihre Ziele durch Nutzung von Tauschgegenständen (z.B. Informationen) aus Individualbeziehungen ausbauen, um für sich – zumeist situative – Vorteile zu erzielen. Die Austauschbeziehungen verändern sich in Abhängigkeit beidseitiger Zielerreichung. Dabei ist eine Vielzahl verschiedenartiger Beziehungsmuster zu erkennen. Relativ konstante, sich kaum verändernde Akteursbeziehungen gehören ebenso dazu wie projektbezogene, meist kurzlebige, intensive Beziehungskonstellationen, die sich z.B. im Rahmen eines bestimmten Reorganisationsprojektes entwickeln.

Grundsätzlich unterhält jeder Akteur entsprechend seiner Interessen und Ziele bestimmte Austauschbeziehungen mit verschiedenen Interaktionspartnern. Dabei sind sowohl informelle als auch formelle Beziehungsmuster bzw. Beziehungsmacht zu identifizieren, die durch hierarchische Stufen keine Begrenzung erfahren. Alle Beschäftigten, unabhängig von der Managementebene, verfügen grundsätzlich über das gleiche Ausmaß an Möglichkeiten zum Aufbau von Interaktionsbeziehungen bzw. akteursspezifischen Netzwerken<sup>310</sup> - auch wenn der Einflussbereich, der sich aus den jeweiligen Beziehungen ergibt, von unterschiedlicher Reichweite ist, je nach Handlungs- und Entscheidungsspielraum der integrierten Akteure. Die mit einem Beziehungsnetz verbundene Macht ist umso größer, je machtvoller sich die Ressourcen und Handlungsspielräume der Beziehungspartner gestalten und je bereitwilliger die Interaktionspartner ihre Ressourcen und Handlungsspielräume zur Verfügung stellen. Auch die Anzahl der Beziehungspartner hat Einfluss (vgl. Picot u.a. 1999, 61).

Insgesamt implizieren die Gespräche, dass die Akteure ihren Individualbeziehungen und Netzwerken - insbesondere bei Veränderungen - sehr hohe Bedeutung (++) beimessen. Beziehungsmacht ist eine relevante Machtgrundlage, derer sich Akteure bedienen, um bei Reorganisationsprojekten Einfluss auszuüben. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt auch Konle, indem er offen legt, dass gute Kontakte und die Nähe zu Vorgesetzten von

---

<sup>310</sup> Individuelle Netzwerke sind die formellen und informellen sozialen Beziehungen, die ein Akteur, seinen Interessen und Ziele entsprechend, mit anderen Interaktionspartnern, unabhängig von der hierarchischen Ebene, über unterschiedlich andauernde Zeitspannen formt, aufrechterhält, ausbaut oder verändert. „[Sie] liegen nur dann vor, wenn Akteure ihre Aktivitäten [...] *über einzelne Interaktionen hinaus rekursiv* (wechselseitig) in Zeit und Raum aneinander binden und darüber miteinander binden“ (Windeler 2001, 208 Hervorhebung i.O.). Die Akteure beziehen sich in ihrem Handeln auf das Handeln ihrer Interaktionspartner und auf die Konstitution des Unternehmensnetzwerkes. Das Strukturmuster ihrer Beziehungen ist für das Verhalten der Akteure bedeutsam (vgl. Windeler 2001, 91).

den Akteuren „als Machtgrundlage angesehen und ausgenutzt werden“ (ebd. 1993, 101). Doch zu hinterfragen ist, wie sich Beziehungsmacht im organisatorischen Alltag äußert, welche Auswirkungen sie mit sich bringt und wie sich die Akteure verhalten.

Dazu ein Beispiel: Im Rahmen eines anstehenden Umstrukturierungsprojektes ging es darum, dass in einem bestimmten Unternehmensbereich der MaB-AG bzw. in einer bestimmten Niederlassung das technische Kompetenz-Zentrum für Tief- und Wasserbauprojekte angesiedelt werden sollte. So lautete zumindest das offizielle Ziel der Veränderungsmaßnahme. Ehemals waren unterschiedliche Bereiche – dazu zählte z.B. die Niederlassung Hamburg – mit derartigen Projekten betraut. Im Zuge der Kompetenzbündelung sollten diese Aufgaben neu verteilt werden. Ein involvierter Interviewpartner schildert den geplanten Ablauf des angesprochenen Veränderungsprojektes wie folgt:

*„Es hieß, dass man das technische Kernkompetenz-Zentrum hier bei uns hat, dass wir die Tief- und Wasserbauprojekte übernehmen. Dann aber ist etwas passiert, was wir alle überhaupt nicht verstanden haben, denn letztendlich hat sich in Hamburg wiederum ein Wasserbau-Büro aufgetan“ (uM33(b)).*

Auf die Frage, welche Gründe ausschlaggebend seien, findet der Interviewte folgende Erklärung:

*„Das ist Familiengeklügel, das sind Beziehungen, die da oben [Führungsebene/oberes Management, d.V.] gewachsen sind, wo der eine sagt: „Dem tue ich jetzt nicht weh, den lasse ich lieber walten!“ Wo ich dann sagen muss, wenn man konsequent wäre, dann wäre das anders gelaufen [...], da spielen Beziehungen eine Rolle, denn letztlich hat man in den anderen Bereichen stark reduziert, nur in der Niederlassung Hamburg hat man nicht nur den Hafenausbau, sondern jetzt auch wieder etwas Neues aufgetan. Somit haben die letztendlich sogar Leute eingestellt, entgegen dieser Richtung, und jetzt nimmt man sich dadurch gegenseitig die Aufträge weg“ (uM33(b)).*

In diesem Fall verhindern Beziehungen nach „da oben“ Personalabbau. Entgegen der formalen Zielsetzung, die in der Kompetenzbündelung in einer anderen Niederlassung bestand, haben die Kontakte bestimmter Organisationsmitglieder bewirkt, dass diese Vorgabe unterlaufen werden konnte. Hierin zeigen sich Konsequenzen, die sich ergeben, wenn Akteure ihre Beziehungsmacht in Form verdeckter mikropolitischen Taktiken spielen lassen. „Familiengeklügel“ wird offiziell nicht zugegeben. Es erfolgt verdeckt im Hintergrund, die beteiligten Akteure täuschen zunächst die Einhaltung des offiziellen Weges vor, um nicht entdeckt zu werden und das Ziel – in diesem Fall Ausbau der Niederlassung Hamburg – zu gefährden. Dazu weiß der Befragte weiter zu berichten:

*„Diese Sache mit der Niederlassung in Hamburg, da weiß ich, dass die im Prinzip von einem Vorstandsmitglied unterstützt worden ist - offiziell natürlich nicht, aber der hat da den Rücken freigehalten. So wurde etwas aufgebaut, was nach den Richtlinien eigentlich nicht aufgebaut werden sollte. Aber dann stand es halt einmal da und wurde auch nicht wieder weggedrückt, und dann hat man im Konzern immer so etwas wie ein Säbelrasseln. Dementsprechend hatten wir dann hier ein Meeting mit dem Leiter aus Hamburg, und man hat gesagt: „Ja, miteinander*



*und so, ja, ja!“ Aber mehr oder weniger war durch ‚die Blume‘ klar: Wir spielen trotzdem gegeneinander“ (uM33(b)).*

Das Ausspielen von Beziehungsmacht hat Folgen für die Zusammenarbeit der Niederlassungen. Indem beide Seiten an den Aufträgen gleichartiger Projekte Interesse bekunden, wird einerseits die Konkurrenz geschürt, andererseits die Kooperation gehemmt. Spannungsfelder entstehen, die an dieser Stelle hätten vermieden werden können. Ob dies schädigend oder belebend für die Effizienz und Effektivität der Unternehmensbereiche ist, sei dahingestellt.

Die Aussagen der Interviewpartner betonen neben der Relevanz interner Beziehungen auch die Bedeutung externer Beziehungen - auch wenn diese im Rahmen von Reorganisationsprojekten weniger von Bedeutung sind, da sich Veränderungsprojekte primär auf das intraorganisatorische Geschehen bzw. die Struktur beziehen:

*„Man lernt im Baugewerbe immer wieder neue Mitarbeiter kennen, sowohl aus dem eigenen Unternehmen als auch aus anderen Unternehmen. Das hilft, wenn man aktuell in Bedrängnis ist, dann überlegt man, wo jemand sitzen könnte, der einem weiterhelfen könnte, und man kann sich vorstellen, wie gut das tut, wenn man den dann anruft und der einen freundlich begrüßt und sich erinnert - und umgekehrt ist das genauso“ (uM31(b)).*

In diesem Zusammenhang vertritt der Interviewte die Auffassung, dass derartige Verbindungen in anderen wirtschaftlichen Bereichen weniger stark ausgeprägt seien. In der Baubranche entstünden derartige Verbindungen bereits durch die Arbeitsgemeinschaften (Arges). Projektüberdauernde Kontakte entstehen nicht nur dann, wenn Projekte erfolgreich verlaufen, sondern auch, wenn die Durchführung Schwierigkeiten oder Misserfolge mit sich brachte:

*„Natürlich hat das Auswirkungen, wenn das Projekt von Beginn an eine ungünstige Ausgangsbasis hat [...]. Dann geht es halt schlicht um Schadensbegrenzung; das hat aber nicht zwingend zur Folge, dass darunter die Verbindungen leiden oder weniger stark ausgeprägt sind; vielmehr kann das Gegenteil der Fall sein, nämlich dass man sagt: „Wir lagen zusammen im Dreck!“ Das verbindet auch“ (uM31(b)).*

#### 4.2.3. Expertenmacht

Unter dem Begriff der Expertenmacht wird die Beherrschung eines spezifischen Fachwissens durch einen Akteur verstanden. Die „Expertise“ als Machtquelle im eigentlichen Sinn ist jedoch nur noch selten ausfindig zu machen<sup>311</sup>. Dennoch gelingt es einigen Akteuren sich durch ihr spezifisches Know-how beinahe unentbehrlich zu machen –

<sup>311</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel II.2.3.2.

zumindest wäre ihr Ersatz sehr kostspielig. Ihnen gelingt es, sich durch ihr Wissen Einfluss und individuelle Vorteile zu verschaffen und sich gegenüber anderen Akteuren abzugrenzen. Das Expertenwissen ist aber nur dann eine Machtquelle, wenn es als ‚Trumpf‘ ins ‚Spiel‘ gebracht werden kann. Dazu muss es relevant und gewichtig genug sein, das heißt der Akteur muss eine Ungewissheitsquelle kontrollieren, die für andere Akteure von Interesse ist und die sie selbst nicht kontrollieren. Nur dann kann sich Macht in Austauschbeziehungen entfalten und zum Ausdruck sozialen Handelns werden. Diesbezüglich ist von Bedeutung, welche Akteure über Expertenmacht verfügen und welches Know-how im Rahmen von Reorganisationsprojekten relevant ist.

Grundsätzlich lassen die empirischen Daten die Schlussfolgerung zu, dass jeder Akteur, unabhängig von seiner hierarchischen Ebene, Expertenmacht erlangen kann. Dadurch gelingt es auch Mitarbeitern unterer Ebenen, ihren Einflussbereich zu vergrößern, der ihnen von formaler Seite nicht in diesem Ausmaß zustünde<sup>312</sup>, auch wenn es sich dabei eher um informelle als um legitimierte Macht handelt:

*„Jeder Mitarbeiter kann Macht haben, auch der Mitarbeiter im unteren Management kann Macht haben und diese auch ausüben. Wenn z.B. ein Gerätefahrer oder ein Baggerfahrer auf seinem Gebiet echt fit ist und kaum ein anderer mit dem Gerät so gut umgehen kann und er über alles Bescheid weiß, sein Gerät manipuliert, dann übt er Macht aus. Das Gerät läuft einfach nicht, wenn dieser Mitarbeiter unzufrieden ist, wenn sich das ändert - er wieder zufrieden ist - dann läuft die ‚Marie‘ auch wieder. Mit einer Manipulation von einem auch noch so winzigen Teil kann ich den Ablauf extrem blockieren, ohne dass stets genau auszumachen ist, wer dafür verantwortlich war“ (uM31(b)).*

Sind die Beschäftigten unzufrieden, kann Expertenwissen in Zusammenhang stehen mit mikropolitischen Taktiken, die sich in unfairem Verhalten (Manipulation eines Gerätes) äußern und dabei geschickt getarnt werden, um bewusst zu täuschen und informell Macht auszuspielen. In diesem Zusammenhang kann ohne Zweifel der Einfluss von Mikropolitik offen gelegt und deren Bedeutung herausgestrichen werden. Die unzufriedenen Akteure im Beispiel sind jedoch darauf bedacht, eine Strategie zu wählen, derer sie sich im Rahmen der Organisation bedienen können und die ihren Arbeitsplatz nicht gefährdet. Sie leisten offiziell keinen Widerstand, sie streiken nicht, äußern auch nicht ihre Unzufriedenheit beim Vorgesetzten. Das Entscheidende besteht eben darin, dass nachher nicht mehr genau auszumachen ist, wer für die Manipulation verantwortlich war. Dadurch vermeiden die Akteure die Gefahr, sich der Sanktionsmacht anderer Akteure auszusetzen und unter Umständen aus dem Spiel ausgeschlossen zu werden. Mikro-

---

<sup>312</sup> Vgl. auch Crozier/Friedberg und das Beispiel des ‚Monopole industriel‘, Kapitel II.2.3.2.

politisches Handeln erfolgt vermehrt dann, wenn Expertenwissen Ungewissheitszonen schafft, die Raum dazu bieten und nur schwer für die Organisation zu kontrollieren sind.<sup>313</sup>

Auch wenn die abgeleiteten Überlegungen aus dem Beispiel interessant im Hinblick auf (mikropolitische) Handeln und Verhalten von Akteuren im organisatorischen Kontext sind, so ist hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes festzuhalten, dass Expertenwissen einen eher unwesentlichen Einflussfaktor darstellt. Die empirischen Belege bestätigen, dass diesem bei Veränderungsprojekten eine eher marginale Bedeutung zuzuschreiben ist.

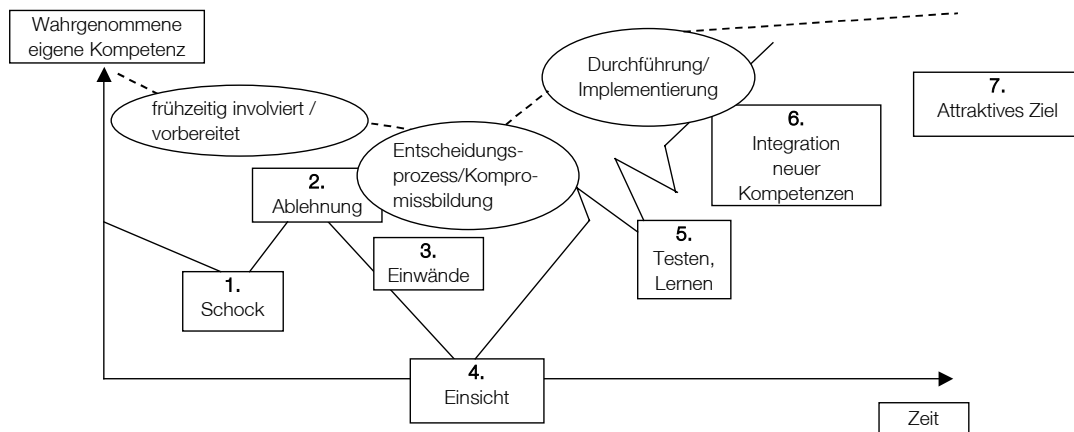
Dies verändert sich, wenn Expertenmacht nicht bloß als fachspezifisches Wissen definiert, sondern auch als methodisches Wissen aufgefasst wird. Nach Picot u.a. (1999) umfasst das methodische Wissen das Wissen über das methodische Vorgehen bei Reorganisationsprojekten. Die Interviews geben zu erkennen, dass insbesondere das Methodenwissen von hoher Relevanz ist, denn die Organisationsmitglieder, die in die Planung, Durchführung und Implementierung von Veränderungsprojekten integriert sind, haben gegenüber anderen Akteuren einen deutlichen Wissens- und Informationsvorsprung. Sie verfügen über bzw. kontrollieren reorganisationsspezifisches Wissen, das andere Beschäftigte, die von Reorganisationen und damit einhergehenden Veränderungen betroffen sind, nicht besitzen, was für diese jedoch von großem Interesse ist. Da das Informations- und Partizipationsbedürfnis bei Umstrukturierungsprojekten hoch ist,<sup>314</sup> stellt das methodische Wissen sowohl über den Verlauf als auch über die Konsequenzen von Veränderungsprojekten eine überaus bedeutende Machtquelle dar, über die zumeist das obere Management und Projektverantwortliche verfügen.

Organisationsmitgliedern, die in Reorganisationsprojekte eingebunden sind, gelingt es, durch ihr methodisches Wissen ihre individuelle Unsicherheit und Angst vor Veränderungen abzubauen. Voranstehenden Überlegungen entsprechend modifiziert sich der in Abb. 6 veranschaulichte ‚typische‘ Reaktionsablauf bei Veränderungen:

---

<sup>313</sup> Das Beispiel kann verknüpft werden mit der Diskussion über den allgemeinen Ruf von Mikropolitik (vgl. Kapitel II.2.1.). Auch wenn sich die mikropolitischen Taktiken der Akteure in diesem Fall negativ auf den reibungslosen Ablauf des Arbeitsprozesses auswirken, ist dies nur eine der möglichen Formen von Mikropolitik - ‚normal‘ für den organisatorischen Alltag und nicht besonders ‚bedrohlich‘ oder ‚außergewöhnlich‘.

<sup>314</sup> Vgl. die Ergebnisse aus Kapitel VI.3.

ABB. 45: VERÄNDERUNG – KOMPETENZWAHRNEHMUNG – METHODENWISSEN<sup>315</sup>

Quelle: eigene Darstellung.

Festzuhalten ist, dass sich durch methodisches Wissen der erste ‚Schock‘ hinsichtlich bevorstehender Veränderungen verringert. Anders ergeht es den übrigen von Reorganisationsmaßnahmen betroffenen Organisationsmitgliedern. In Übereinstimmung mit dem rechteckig dargestellten Verlauf (Phase 1 bis 3) schildert ein Interviewter den Umgang mit Veränderungen:

*„Der typische Ablauf ist der, erst mal geschockt zu sein, dagegen kämpfen, aufbäumen und Widerstand leisten, bis zur Resignation - und das ist das Schlimmste, was einer Firma passieren kann, dass die Mitarbeiter nur noch Bewohner sind, dass sie letztlich zwar ihren Job nine to five machen, aber keine Motivation mehr haben“ (mM15(b)).*

Beinahe konträr verhält sich der typische Ablauf bei Akteuren, deren Aufgabengebiet sich mit Umstrukturierungen befasst. Diese sind zumeist auf den Wandel gut vorbereitet, da ihnen bis zur tatsächlichen Umsetzung der Veränderungen mehr Zeit bleibt, sich darauf einzustellen. So ist es nahe liegend, dass diese sich in ihrer Kompetenz wenig beeinträchtigt fühlen, da sie von vornherein in den Veränderungsprozess integriert sind. Im sich daran anschließenden Entscheidungs- und Kompromissbildungsprozess können sich zwar auch Veränderungen ergeben, die ihre individuelle Position und das Aufgabenfeld verändern, jedoch wird dies eben auf Grund ihrer Integration in Veränderungsprojekte weniger als Kompetenzreduktion wahrgenommen. Immer wieder ist im Kontext von methodischem Wissen auch das informative Wissen bzw. die

<sup>315</sup> Die Veränderungen, die sich für diejenigen Akteure ergeben, welche in die Planung und Umsetzung von Reorganisationsprojekten aktiv eingebunden sind, werden in Abb. 45 in Ellipsenform dargestellt.

Informations- und Kommunikationsmacht in den Vordergrund getreten. Dieser Ausprägung der Macht widmet sich anschließender Abschnitt.

#### 4.2.4. Informationsmacht

Dass Informationen eine zentrale Machtquelle, wenn nicht gar DIE zentrale Machtressource im Zusammenhang mit Reorganisationsprojekten bilden, ist bereits aus den Ergebnissen im ersten Teil der Auswertung herzuleiten.<sup>316</sup> Informationsmacht spielt insbesondere bei Veränderungsprojekten eine große Rolle. Diejenigen, die über wichtige Informationen zu Veränderungsprojekten verfügen, besitzen eine ‚begehrte‘ Ressource. Sie haben einen Wissensvorsprung gegenüber denjenigen, die noch weitestgehend im Unklaren über Neuerungen sind. Identifiziert wurde in diesem Zusammenhang die Anwendung folgender Taktiken: Diejenigen, die nach Informationen suchen, neigen dazu, ihre Informationsdefizite vermehrt in Form von informeller Informationssuche, z.B. durch den Rückgriff auf aktueursspezifische Netzwerke, auszugleichen.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht weiter, dass durch die Kontrolle der Ressource ‚Information‘ Macht ausgeübt werden kann und Raum für Mikropolitik entsteht, der nur schwer durch die Organisation zu kontrollieren ist. Offiziell wird Informationstransfer und -austausch gefordert, die Praxis verhält sich jedoch konträr dazu. Die Analyse gelangt aus folgenden Gründen zu diesem Ergebnis: Laut Interviews halten Informationsträger bewusst Informationen zurück, kommunizieren diese gar nicht oder nur unvollständig, um Wissensvorsprung und somit individuelle Vorteile zu erzielen, auch wenn nicht der größte Teil der Organisationsmitglieder dazu zu rechnen ist. Ein Interviewpartner stellte diesbezüglich fest, dass insbesondere bei der Informationsweitergabe über hierarchische Ebenen hinweg Informationsverluste – teilweise absichtlich, teilweise unabsichtlich – auftreten:

*„Teilweise gehen Informationen über die Ebenen hinweg verloren, oder die Informationen werden häufig nicht richtig übergebracht; das wird dann manchmal auch nicht richtig verstanden, das ist dann so ähnlich wie ‚Stille Post‘“ (mM17(b)).*

Informationsmacht kann auch derart ausgeübt werden, dass falsche oder - um mit Crozier/Friedberg (vgl. ebd. 1993, 53) zu sprechen - „gedrehte“ Informationen weitergegeben werden, was einem bewussten Täuschungsversuch schon sehr nahe kommt. Derartige Eindrücke ergeben sich aus den Schilderungen eines Interviewpartners:

---

<sup>316</sup> Vgl. Kapitel VI.3.

*„Die Information bei diesen Veranstaltungen ist nicht ausreichend. Die Antworten, die in den meisten Fällen gegeben werden, sind eher Statements. Es ist eher ein Monolog als ein Dialog [...], damit bleiben viele Fragen ungestellt, aber auch viele unbeantwortet. Gleichzeitig setzt ein gewisses Gefühl ein, bei dem man davon ausgeht, dass die Frage nicht richtig beantwortet wird, und dann hat man sowieso schon ein Problem. Und wenn man mal guckt, was wurde damals gesagt und was davon ist passiert, und das ist nicht deckungsgleich, dann hat man das Gefühl, dass man damals die Antwort schon gewusst hat, wie sich bestimmte Sachen entwickeln - und dann ist letztlich das Vertrauen weg!“ (mM16(a)).*

Auf die Frage, wodurch dieses Gefühl entsteht, führt der Interviewte weiter aus:

*„Einerseits denkt man, die wollen einem was vorenthalten, die wollen mit der Sprache nicht rausrücken, dann denkt man wieder, vielleicht wissen sie es selbst noch nicht so genau und geben deshalb nur oberflächliche Infos [...]. Da ist eine Lücke zwischen dem, was die Leute erwarten und dem, was bekannt gegeben wird, und dann nehmen die Dinge eine gewisse Eigen-  
dynamik an“ (mM16(a)).*

Die bewusste Informationsselektion ist eine häufig zu beobachtende Strategie, die im Kontext von Veränderungen an den Tag gelegt wird. Ein Grund dafür könnte z.B. darin liegen, dass bei korrekter bzw. detaillierter Information Widerstand befürchtet wird, der die Umsetzung der Reorganisationsziele gefährden könnte. Durchschauen die Betroffenen derartiges Verhalten anderer Akteure, führt dies zu Widerstand und Konflikten und beeinträchtigt die reibungslose Umsetzung eines Veränderungsprojektes. Dass derartige Machtspielchen im Zusammenhang mit Informationen jedoch existieren – wenn auch nicht offiziell zugegeben werden - macht nachfolgender Interviewausschnitt ersichtlich:

*„An vielen Stellen werden Informationen auch so ein bisschen als Machtmittel eingesetzt. Da gibt es immer noch solche Machtspielchen, die werden natürlich nicht so gerne zugegeben und vielleicht haben die auch abgenommen, aber die gibt es schon, das ist klar“ (mM17(b)).*

Informationsmacht wird zum größten Teil verdeckt ausgeübt. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Würde ein derartiges Verhalten offen zur Schau getragen, würde insbesondere die Leitlinie „Wir pflegen eine partnerschaftliche und offene Kommunikation“ (Managementbuch 2003) untergraben werden, was Sanktionen und gegebenenfalls den Ausschluss aus dem ‚Spiel‘ bzw. dem organisatorischen Geschehen bedeuten könnte.

#### 4.2.5. Positionsmacht

Positionsmacht steht in engem Zusammenhang mit Legitimationsmacht (formale Autorität) und damit einhergehenden Sanktionierungsmöglichkeiten. Der Einflussbereich, das heißt, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume eines Akteurs, variieren in Abhängigkeit von der hierarchischen Position. Bleibt zu klären, wie relevant Positionsmacht im Kontext von Veränderungen ist, wer über sie verfügt und wie sie sich im organisatorischen Alltag äußert.

Positionsmacht ist bei Reorganisationsprojekten insofern von Bedeutung, als die Akteure, die über sie verfügen, die Möglichkeit haben, Veränderungen durch ihre Position, ihren Status' aufzuoktroieren. Offen finden mikropolitische Taktiken Anwendung, die sich in der Ausübung von Druck und Zwang konkretisieren:

*„Die Geschäftsführung oder der Vorstand haben eine Idee, sie entwickeln eine Strategie, die umgesetzt werden soll, und dann haben die natürlich Macht, das Neue aufzuoktroieren“ (uM34(b)).*

Durch die Entscheidungsbefugnisse eines Akteurs, die ihm auf Grund seiner Position zustehen, verfügt er über eine bedeutende Machtgrundlage, da er diese zu strategischen Zwecken nutzen kann. Macht ist aus diesem Blickwinkel an die formale Struktur der MaB-AG gebunden.

Die Interviews schildern Beispiele, wonach Führungskräfte auch Zwang und Druck ausüben, was zur Folge hat, dass sich das Verhältnis zwischen den Betroffenen und ihren Vorgesetzten distanzierter gestaltet und Konflikte ausgelöst werden. So kommentiert ein Teilnehmer die Präsentation eines Veränderungsprojektes:

*„Das, was da eben passiert ist, das war doch alles andere als motivierend. Der [Führungskraft und Verantwortlicher für die Einführung des neuen Konzepts, d.V.] ist kalt wie ein Fisch und gibt einem überhaupt nicht das Gefühl, dass wir alle in einem Boot sitzen, und ob uns das gefällt oder nicht, das interessiert den nicht, das wird doch sowieso eingeführt, auch wenn wir was dagegen hätten“ (zufällige Gesprächspartnerin im Anschluss an die teilnehmende Beobachtung, Managementebene unbekannt).*

Ein anderer Interviewter weiß zu berichten:

*Es soll auch Führungskräfte geben, die dann sagen: „Interessiert mich nicht, ob [bei Veränderungsprojekten] irgendwelche Parolen oder Gerüchte aufkommen, das ziehen wir jetzt einfach durch, und die werden dann schon sehen, was sie davon haben!“ (mM18(b)).*

Derartiges Verhalten ist zwar nicht ganz zu leugnen, bildet insgesamt aber eher die Ausnahme. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das Aufoktroieren von Veränderungen letztlich zu Widerstand und Problemen führt. Die Betroffenen fühlen sich übergangen und ausgeschlossen. Deshalb wird versucht, die Betroffenen zum großen Teil zur Unterstützung von Veränderungen rational-argumentativ zu bewegen:

*„Man versucht, die Betroffenen zu überzeugen. Das ist auch das Sinnvollste, denn wenn man es schafft, jemanden zu überzeugen, ist man selber auch der Meinung, dass man den besseren Weg gefunden hat“ (mM13(a)).*

Die Interviews heben die Bedeutung von Überzeugungsarbeit im Kontext organisatorischer Veränderungen hervor und verweisen gleichzeitig auf die weniger bedeutsame Rolle von Positionsmacht im Kontext von Veränderungsprozessen. Der Akteur verfügt zwar auf Grund seiner Zugehörigkeit zu einer bestimmten hierarchischen Stufe über

Belohnungs- oder Bestrafungsmacht, als Tauschgegenstand in Akteursbeziehungen ist diese allerdings kaum ins ‚Spiel‘ zu bringen.

#### 4.2.6. Spiele und Spieltypen

Die Arbeit basiert auf der Annahme, dass das Spiel als konkretes Handlungssystem ein wesentliches Element organisatorischen Handelns darstellt. Es „vereint Freiheit und Zwang“ (Crozier/Friedberg 1993, 68)<sup>317</sup>. Die Betrachtung von Spielregeln bei verschiedenartigen Spielen, letztlich die Spielstruktur, darf bei der Analyse nicht unberücksichtigt bleiben, zumal sich diese aus den operativen Regeln bildet, die sich aus den Machtbeziehungen der Akteure entwickelt haben. Da die Spielstruktur insofern die innere Machtstruktur eines Handlungssystems ausdrückt (vgl. Küpper/Felsch. 2000, 50), liegt es nahe, sie als Unterpunkt dieses Abschnittes aufzugreifen. Das Ziel besteht nunmehr darin, bestimmte ‚Spieltypen‘ anhand ihres strategischen Verhaltens im Kontext von Reorganisationsprozessen zu explizieren.

##### 4.2.6.1. Formelle und informelle Spielregeln bei Reorganisationen

Spielregeln sollen die Komplexität, Ambiguität und Mehrdeutigkeit sozialer Situationen reduzieren bzw. systematisieren. Handlungsrestriktionen und die sich daraus ergebenden Spielregeln sind für jeden Akteur bindend, wenn der Fortbestand der MaB-AG als essentielle Voraussetzung für das Erreichen akteursspezifischer Ziele aufgefasst wird. Kein Akteur kann sich diesen entziehen, will er als Organisationsmitglied im ‚Spiel‘ bleiben und auf Ressourcen zurückgreifen, die ihm bei seiner individuellen Zielverwirklichung dienlich sein könnten. Voranstehende Aussage lässt sich am Beispiel des Baggerfahrers<sup>318</sup> präzisieren. Der Baggerfahrer kontrolliert durch sein Expertenwissen über die Maschine eine Ungewissheitsquelle. Er verfügt über Einfluss bzw. Macht, die ihm von formaler Seite her in diesem Ausmaß nicht zustünde. Er kann diesen Trumpf aber nur so lange als solchen ins ‚Spiel‘ bringen, so lange er sich an den organisationsspezifischen Spielregeln orientiert. Manipuliert er das Gerät zu häufig, werden die Auswirkungen für den Arbeitsprozess weitreichender und die Gefahr, entdeckt zu werden, steigt, dadurch kann er seinen Trumpf verlieren, und die Machtquelle wird für ihn nutzlos.

---

<sup>317</sup> Vgl. Kapitel II.2.3.

<sup>318</sup> Vgl. Kapitel VI.4.2.3.



Das spezifische Dilemma des Akteurs besteht in einem stetigen Abwägen und Abschätzen seiner kontextgebundenen Situation. Einerseits darf er die Erwartungen der anderen Akteure nicht gänzlich enttäuschen, andererseits kann bzw. darf er sie nicht bedingungslos erfüllen, wenn er weiterhin die Kontrolle über ‚seine‘ Ungewissheitsquelle behalten will. Letztlich sind es die Spielregeln, die den Akteur über eine Machtquelle verfügen lassen, dennoch aber eine uneingeschränkte Ausbeutung dieser zum Schutz der Organisation nicht zulassen. Spiele mit ihren Mechanismen und Regeln strukturieren die Interaktionsbeziehungen. Der Baggerfahrer muss<sup>319</sup> zur Durchsetzung seiner eigenen Ziele die ihm auferlegten Zwänge zumindest zeitweilig akzeptieren und eine Einschränkung seiner Autonomie hinnehmen, wodurch er wiederum zur Erfüllung organisatorischer Ziele beiträgt. Mithin wird deutlich, dass sowohl autonome als auch abhängige Einflüsselemente das strategische Verhalten des Akteurs prägen. Das Beispiel bestätigt Ortman in seinen Ausführungen, wenn er betont, dass Macht als Voraussetzung für Autonomie zu verstehen ist, die sich gleichwohl durch Spielregeln einschränken lassen muss, um als Macht realisiert werden zu können (ebd. 1995, 61).

Allerdings sind auch Spielregeln nicht zeitlich und räumlich unbegrenzt gültig. Sie können missachtet, verändert oder ersetzt werden. Spielregeln sind sozial konstruiert.

### **Formelle Spielregeln**

Formelle Spielregeln sind zumeist in den formalen und legitimierten Regeln einer Organisation manifestiert, Sie stehen z.B. in Zusammenhang mit der Einhaltung vorgegebener Entscheidungswege. Akteure unterliegen in Abhängigkeit von ihrer hierarchischen Zugehörigkeit verschiedenen Richtlinien und Spielregeln. Auf der einen Seite haben die Mitglieder höherer Ebenen zwar einen ausgeprägten Handlungsfreiraum und Einflussbereich, auf der anderen Seite sehen sie sich jedoch auch mit einem rigideren Berichtswesen und Controlling konfrontiert:

Der Akteur auf unteren Ebenen, wie beispielsweise der Bauarbeiter, muss weniger ausführlich berichten als der Geschäftsstellenleiter, da dessen Entscheidungen von größerer Tragweite sind. Im Unterschied zu früher haben sich die bürokratischen Regeln verstärkt, obwohl offiziell Bürokratieabbau propagiert wird.

---

<sup>319</sup> Dieses ‚Muss‘ ist nicht absolut zu verstehen, jedoch besteht schon ein gewisser Zwang.

Formale Spielregeln beeinflussen den Handlungs- und Entscheidungskorridor von Akteuren. Ein Interviewpartner berichtet über die Folgen, wenn z.B. die Abfolge der Entscheidungswege nicht eingehalten wird:

*„In meiner letzten Abteilung habe ich einmal Ärger bekommen. Da kam vom Vorstand eine Anfrage, und meine beiden Vorgesetzten waren unterwegs, und ich habe die Anfrage beantwortet, weil ich dachte: „Mensch, der Vorstand will das bestimmt gleich haben, besser gestern als morgen!“ Dafür habe ich dann einen schönen Rüffel bekommen, weil das eben nicht über die Abteilungs- oder Geschäftsleitung von der Abteilung ausging. Das ist wirklich ein gutes Beispiel für dieses Einhalten - Müssen von Regeln, auch für das Hierarchiedenken. Andererseits ist das auch wieder verständlich, weil die Vorgesetzten letztlich den Kopf hinhalten müssen“ (uM29(a)).*

Diese Aussage deckt zwei Aspekte auf: Zunächst stellt sie heraus, dass das Umgehen vorgeschriebener Entscheidungswege in einem hierarchisch rigiden Organisationsaufbau nicht ohne Sanktionen bleibt. Formale Spielregeln in betrieblichen Handlungskonstellationen strukturieren den Interaktionsprozess, indem sie Autonomieräume zuweisen und dadurch den Handlungsrahmen der Akteure eingrenzen. Formale Spielregeln tragen mithin dazu bei, die Handlungen der Akteure einschätzbarer werden zu lassen.

Des Weiteren ist der Interviewausschnitt beispielhaft für die Ausübung von Positionsmacht. Indem der Vorgesetzte das Verhalten des Interviewpartners sanktioniert, macht er Gebrauch von seiner Bestrafungsmacht.<sup>320</sup> Der Vorgesetzte ist auf Grund seiner Position legitimiert, Sanktionen auszuüben, kann dabei jedoch auch nicht gänzlich frei agieren oder egoistisch handeln, da auch er andere Spielregeln befolgen muss, die z.B. in der Aufrechterhaltung der Mitarbeitermotivation bestehen oder in informellen Spielregeln, die sich auf den Umgang der Akteure miteinander beziehen. Dass Positionsmacht in der MaB-AG als legitimiert anerkannt wird, zeigt sich z.B. im Verständnis des Interviewpartners für das Verhalten des Vorgesetzten und belegt anschaulich, dass auch das Ausüben von mikropolitischen Taktiken nicht stets mit hinterlistigen oder täuschenden Absichten verknüpft sein muss. In diesem Fall erfolgt die Sanktion in Form einer Zurechtweisung („Rüffel“).

### **Informelle Spielregeln**

Informelle (Spiel-) Regeln sind nicht explizit ausformuliert oder in einem Managementbuch nachzulesen, sie sind jedoch nicht minder verbindlichen Charakters. Dabei handelt es sich z.B. um Normen, Werte oder Rituale, die das Handeln bzw. das mikropolitische

<sup>320</sup> An dieser Stelle zeigt sich der fließende Übergang von der zweiten zur dritten Analysedimension.

---

Spielfeld der Akteure aufspannen.<sup>321</sup> Informelle (Spiel-) Regeln sind keine manifestierten Regeln, vielmehr gelebte Praxis.

Von Interesse ist, welche Relevanz informelle Spielregeln in der Praxis und im Kontext von Reorganisationsprojekten zukommt, welche Konsequenzen sich für Organisationsmitglieder, die sich nicht an formelle und informelle Spielregeln halten, ergeben und wie sich der Umgang der MaB-AG mit derartigen Spielern verhält.

Zunächst zu ersterer Frage ein Beispiel: Im Kontext der Informationspolitik betonten die Interviews die Relevanz informeller Informationskanäle.<sup>322</sup> Auf die Frage, wie ein Akteur derartige Kanäle aufbaut, erklärt ein Interviewter, nach welchen Spielregeln derartige Prozesse ablaufen:

*„Durch vertrauensvolle Individualbeziehungen. Nach dem Prinzip: Ich gebe, damit du gibst. Am besten geht man selbst in Vorleistung mit einer Sache, die einem selbst nicht ganz so weh tut. [...] Man hat bestimmte Informationen, und die kann man vielleicht mal platzieren, ohne dass es einem selbst zu weh tut, diese aber letztlich immer noch eine gute Information für den anderen ist. Oder wenn ein anderer einem eine vertrauliche Information gibt und man diesem zusichert, die Info nicht weiterzugegeben, muss man sich de facto auch daran halten. Das baut Vertrauen auf, und wenn zwei oder drei Mal solche Geschäfte in Anführungszeichen stattgefunden haben, dann hat man schon eine ganz gute Vertrauensbasis geschaffen“ (mM14(a)).*

Bleibt festzuhalten, dass Akteure in verschiedenen (informellen) Tauschbeziehungen zueinander stehen. Diese sind zumeist durch unterschiedliche bzw. ungleich verteilte Machtquellen geprägt. Dabei wägen beide Akteure den jeweiligen Nutzen aus dem Tauschgeschäft ab und geben nur solche Informationen preis, die sowohl ihnen selbst als auch anderen Akteuren keinen Schaden zufügen. Diese Prämisse bildet wiederum einen Rahmen, innerhalb dessen die „Tauschgeschäfte“ stattfinden können bzw. müssen. Gleichzeitig wird der Aspekt des Vertrauens angesprochen. Wie sämtlichen Gesprächen zu entnehmen, spielt dieses in akteursspezifischen Interaktionen eine essentielle Rolle:

*„Jeder braucht unter den Mitarbeitern wirkliche Vertrauensleute, damit er auch wirklich sagen kann: Auf den kann ich mich hundert Prozent verlassen. Der sagt mir auch Sachen, die mir die anderen nicht sagen, und mit dem komme ich klar“ (mM22(b)).*

Das Vertrauen stellt eine elementare Voraussetzung für die Aufrechterhaltung und den Ausbau von Akteursbeziehungen sowie die Zusammenarbeit bzw. Kooperation dar. Wird Vertrauen enttäuscht, kann dies unter Umständen zur Auflösung der Beziehung

---

<sup>321</sup> Vgl. Kapitel III.2. und Abb. 7.

<sup>322</sup> Vgl. Kapitel VI.3.2.2.

führen - wobei Vertrauen selbst durch organisatorische Strukturen rekursiv erzeugt und stabilisiert wird.<sup>323</sup>

Die Notwendigkeit von Vertrauen ist nicht auf die individuellen Beziehungen der Akteure untereinander begrenzt, sondern ist auch im Kontext von Reorganisationsprojekten und deren Veränderungsinhalten von Bedeutung. Gespräche lassen erschließen, dass fehlendes Vertrauen in die tatsächliche Umsetzung von Reorganisationsprojekten und in die Zuverlässigkeit von Veränderungsvorgaben zu geringerer Unterstützungsbereitschaft bei Umstrukturierungsprojekten führt. Das wiederum zeigt, dass auch die Organisation nicht „autonom“ agieren kann, ohne sich an bestimmte Spielregeln zu halten. Letztlich ist sie vom Vertrauen der Mitarbeiter abhängig. Pointiert bleibt zu konstatieren, dass Akteure nur dann Veränderungen aktiv mitgestalten, wenn Vertrauen und Zuverlässigkeit in Interaktionsbeziehungen aufgebaut wurde.

Aufgeworfen wurde die Frage, welche Konsequenzen das Umgehen informeller Spielregeln implizieren. Die Interviews berichten, dass parallel zur Ignorierung informeller Spielregeln zum Teil hinterlistige Spielchen zu beobachten sind. Diese sind jedoch deutlich in der Minderheit. Intrigen werden kaum gesponnen, da sich die Akteure der Konsequenzen bewusst sind, wenn derartige Taktiken ‚auffliegen‘, und deshalb das Risiko nicht eingehen.

Ingesamt betrachtet unterstützen die Interviews die Diskussion im theoretischen Teil, in dem bereits darauf hingewiesen wurde, dass offene Verstöße gegen regelkonformes Verhalten von den Organisationsmitgliedern größtenteils vermieden wird.<sup>324</sup> Sollte das Risiko dennoch eingegangen werden, agieren die Akteure verdeckt und für andere kaum zu identifizieren.

Auch wenn aktuell Intrigenspielchen eher verneint werden, sind Unterschiede im Vergleich zu früher zu konstatieren:

*„Früher hat man z.B. eine Mannschaft gehabt, die in sich geschlossen gewesen ist, egal um welche Angelegenheit es sich dabei handelte. Da gab es keine Intrigen, da konnte sich der Chef darauf verlassen, dass die Mannschaft hinter ihm gestanden hat, dass da keiner an seinem Stuhl sägt - aber das alles hat sich in Luft aufgelöst“ (UM31(b)).*

---

<sup>323</sup> Ortmann betont in diesem Zusammenhang, dass Organisationen bzw. deren Strukturen zur rekursiven Konstitution und Stabilisierung resp. Destabilisierung von Ver- oder Misstrauen massiv beitragen (vgl. ebd. 1995, 86f.).

<sup>324</sup> Vgl. Kapitel III.2.

Auf die Frage, welche Gründe und Ursachen der Gesprächspartner für diese Veränderungen als ausschlaggebend erkennt, gibt dieser zu bedenken:

*„Eine geschlossene Mannschaft kann einiges bewegen. Aus diesem Grund könnte das Interesse daran von Seiten der oberen Spitze eventuell auch nicht mehr so ausgeprägt sein, Intrigen zu zerschlagen. Denn eine geschlossene Mannschaft kann vieles bewegen, geteilte Kräfte aber weniger. Wie sagt man so schön? Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte“ (uM31(b)).*

Die Konzernspitze beabsichtigt indirekt durch ihr passives Verhalten bei Intrigenspielen in den Unternehmensbereichen die Macht und den Einfluss der operativen Ebenen zu reduzieren. Verdeckt und ihm Hintergrund bleibend verfolgt die Konzernspitze das Ziel, ihre eigene Machtposition auszubauen. Dies ist aber nur so lange praktikabel, wie die Akteure ihre Absicht verbergen. Würde die Konzernspitze ein derartiges Ziel offen propagieren, würden die operativen Ebenen womöglich Koalitionen bilden, um die von der Konzernspitze konzipierten Umsetzungen von Veränderungen zu blockieren. Wenn Spannungen zwischen den operativen Bereichen und der Unternehmenszentrale entstehen, gehen diese einher mit Machtkämpfen. Macht ist dann auch oftmals ein Auslöser für Konflikte, Auseinandersetzungen und Verhandlungen. Doch auch dabei ist die Bedeutung von Spielregeln nicht negiert. Die Akteure in ihren Bereichen können nicht gänzlich autonom, geleitet von bereichsspezifischen Interessen, als ‚Unternehmen im Unternehmen‘ eigennützig agieren, da z.B. die Unternehmenszentrale auf die Kooperationsbereitschaft der operativen Bereiche für eine erfolgreiche Umstrukturierung bei Veränderungsprojekten angewiesen ist.

Die Organisationsmitglieder erachten derartige Spielchen als etwas, was zum Alltag gehört. Sie werden nicht als etwas besonders Außergewöhnliches oder gar Bedrohliches empfunden. Entscheidend sei der Umgang mit und das Ausmaß derartiger Spielchen. Als wichtig stellte sich beispielsweise heraus, dass ihnen nicht zu viel Aufmerksamkeit oder Beachtung geschenkt wird, damit sie dadurch nicht mehr Bedeutung erlangen als ihnen grundsätzlich zusteht. Bleibt festzuhalten: Es ist beinahe unmöglich, dass insbesondere Großunternehmen völlig frei sind von Mobbing, Intrigen oder Sticheleien, so lange sich deren Anzahl aber in einem „gesunden“ Rahmen<sup>325</sup> befindet, kommen die Betroffenen damit zurecht.

---

<sup>325</sup> Dieser Rahmen ist eine Sache des Empfindens der jeweiligen Akteure. Dieses kann situativ durchaus unterschiedlich ausfallen.

## 4.2.6.2. ‚Spieltypen‘ bei Reorganisationen

Bereits der erste Teil der Auswertung enthüllte verschiedene Spielarten bzw. ‚Spieltypen‘ im Kontext von Reorganisationen: Dazu zählten insbesondere „Routinespieler“ und „Innovationsspieler“.<sup>326</sup> Es sei daran erinnert, dass bei Routinespielen die Freiheiten und Zwänge der Akteure weitestgehend unverändert und die Spielregeln bestehen bleiben. Insbesondere Beständigkeit, Zuverlässigkeit und inkrementale Verbesserungen kennzeichnen diesen Spieltyp. Im Gegensatz dazu charakterisiert sich der Spieltyp „Innovation“ durch Bewegung, Flexibilität, Risiko und Dynamik. Wenn Akteure dagegen Spielregeln missachten und organisatorischen Erwartungen bewusst nicht nachkommen, indem sie z.B. an routinierten Verhaltensweisen festhalten und offen Widerstand bei Veränderungen leisten, wird vom Spieltyp des „Opponenten“ gesprochen. Dieser wurde bereits im theoretischen Teil der Arbeit aufgegriffen<sup>327</sup> und wird an dieser Stelle empirisch angereichert. Als ein „offener Opponent“ gilt nach Witte ein Organisationsmitglied, das bei hoher Handlungsbereitschaft eine negative Einstellung zu Veränderungen aufweist (vgl. ebd. 1976, 322). Das ablehnende Verhalten äußert sich durch aktiven Widerstand gegenüber den beabsichtigten Veränderungen (Reaktanz) (vgl. Weth 1997, 98). Die Anzahl von Opponenten fällt innerhalb der MaB-AG auf allen hierarchischen Ebenen niedrig aus. Es können zwar mit Bestimmtheit Barrieren und Schwierigkeiten ausgemacht werden; dass jedoch aktiv Widerstand geleistet wird, indem sich beispielsweise Akteure zu Koalitionen zusammenschließen und gegen die Umsetzung eines Projektes steuern, ist nur einer äußerst geringen Anzahl an Gesprächen zu entnehmen. Dazu ein Beispiel, das Widerstand und bewusste Verstöße gegen formale Spielregeln offen legt:

*„Es gibt wesentlich mehr Daten, die wir irgendwohin liefern an Leute, die sie teilweise überhaupt nicht verstehen [...] und der Rückfluss besteht in einer Anordnung. Ich kann dazu nur eines sagen: Ich habe damit überhaupt keine Probleme. Ich habe mich neulich mit jemandem unterhalten und habe gesagt: „Fünfmal habe ich gegen fundamentale Anordnungen gegenüber jemandem aus der Hierarchie verstoßen, der da ‚oben‘ sitzt, und jetzt guckt man sich unsere Ergebnisse der letzten fünf Jahre an [der Bereich wirtschaftete sehr erfolgreich, d.V.]. Fünfmal habe ich verstoßen, für mich ist es relativ uninteressant geworden, was da von den Leuten gedacht wird. Wir machen unser Geschäft hier und Punkt“ (mM10(b)).*

Transparent schildert der Interviewte seine wiederholten und bewussten Verstöße gegen Anordnungen von ‚oben‘. Er leistet Widerstand, indem er die Anweisungen hierarchisch höher gestellter Personen ignoriert und ‚sein Geschäft‘ macht. Er spielt ‚sein

<sup>326</sup> Vgl. zur Definition der Begrifflichkeiten ausführlicher in Kapitel II.2.5.2.

<sup>327</sup> Vgl. Kapitel III.1.2.

Spiel', bzw. der Bereich spielt ‚sein Spiel' und fährt auf einem eigenen Gleis. Hierin zeigen sich Bereichsegoismen, die erneut Dissonanzen zwischen der Unternehmenszentrale bzw. der Konzernspitze und den operativen Bereichen konstatieren. Nachfolgende Äußerung zeigt, wie die MaB-AG auf derartige mikropolitische Verhaltensweisen reagiert:

*„Das war eigentlich positiv. Die Zahlen stimmten, und da hieß es dann, dass ich ja noch ein richtiger Unternehmer sei, einer der wenigen, die noch im Unternehmen verblieben sind, das wäre ja prima“ (mM10(b)).*

Die positive Rückmeldung bestätigt den Akteur in seinem Verhalten. Er kann es sich ‚leisten', gegen Anordnungen zu verstoßen, da der wirtschaftliche Erfolg seines Bereiches ihm Recht gibt und einem der grundlegenden organisatorischen Ziele entspricht (wirtschaftlicher Erfolg und Profit). Hinzu kommt, dass er durch seine lange Unternehmenszugehörigkeit, effektives Handeln und große Erfahrung nur schwer zu ersetzen ist. Wirtschaftlich effektive Leistung kann die Sanktionen auf offizielle Verstöße gegen formale Spielregeln zwar abfangen, ist jedoch kein ‚Freifahrtschein' für gänzlich autonomes Handeln ohne Berücksichtigung der organisatorischen Rahmenbedingungen. Denn angeführter Interviewpartner ist letztlich, obwohl er durch Zuverlässigkeit, Leistung und Einfluss über bedeutende Machtquellen verfügte und Ansehen und Erfolg genoss, nicht in der MaB-AG verblieben. Auf Grund seiner Spielart als „Querdenker“ kommt es schlussendlich zur Trennung zwischen ihm und der MaB-AG, da „Querdenker“ stets Unruhe in geregelte Abläufe bringen, schwer einschätzbar sind und organisatorische Anforderungen oftmals nicht erfüllen. Im Gegensatz zu der Anzahl an „Opponenten“ ist der Spieltyp „Querdenker“ gehäuft und hauptsächlich im Kontext von Veränderungen anzutreffen. Dabei kennzeichnet er sich insbesondere durch folgende Eigenschaften: Er stellt sowohl persönliche als auch bereichsspezifische Ziele in den Vordergrund seiner Handlungen, spielt ‚sein Spiel', welches mitunter schwierig in die Gesamtheit miteinander verzahnter Spiele zu integrieren ist und verstößt dadurch gegen kontextgebundene formelle und informelle Spielregeln. Dennoch ist er auch zu Kompromissen und Kooperation bereit, verfügt zumeist über einen großen Erfahrungsschatz und bringt sich aktiv in das organisatorische Geschehen ein. Den Gesprächen zufolge sind „Querdenker“ meist ältere Akteure auf hierarchisch höheren Ebenen. Womöglich werden diese aber auch nur deshalb verstärkt wahrgenommen, da sie über einen größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum als Mitglieder darunter liegender Ebenen verfügen, ihr Ausmaß an Einflussmöglichkeiten weitreichender ist und ihrem Verhalten daher mehr Beachtung geschenkt wird. Die

Anzahl an „Querdenkern“ in der MaB-AG stellt jedoch keinen Sonderfall oder etwas Untypisches dar. Derartige ‚Spieltypen‘ sind in jeder Großunternehmung anzutreffen und brechen oftmals festgefahrene Strukturen auf. Eine Trennung von diesen ‚Spieltypen‘ muss nicht zwangsläufig erfolgen. Erfolgt angeführtes Akteurshandeln in vertretbarem Rahmen, was wiederum vom jeweiligen situativen Kontext abhängig ist, wird z.B. die „Andersartigkeit“ der Akteure toleriert.

Neben dem „Querdenker“ existiert der Spieltyp des „Individualisten“. Ein Interviewpartner gibt einen Einblick was darunter zu verstehen ist:

*„Die meisten Mitarbeiter gehen mit Veränderungen konstruktiv um, aber es gibt die, die sich nicht so integrieren wollen. Da sind immer Individualisten. Man akzeptiert sie, lässt sie werkeln, gibt ihnen ihren Arbeitsbereich, und wenn das von der Qualität her nicht so war, dann muss auch mal ein Wort des Vorgesetzten folgen, um ihn oder sie dann zur Raison zu bringen“ (oM7(b)).*

Die Analyse kommt zu dem Schluss, dass der Spieltyp „Individualist“ nicht daran interessiert ist, sich in die Gesamtheit miteinander verzahnter Spiele zu integrieren oder am ‚Spielgeschehen‘ mitzuwirken. „Individualisten“ ‚werkeln‘ vor sich hin, sie unterstützen weder aktiv Veränderungsprojekte noch leisten sie Widerstand. Sie bewegen sich weitestgehend im Rahmen der Spielregeln und verstoßen nicht mit Absicht dagegen wie z.B. der „Querdenker“. „Individualisten“ sind zwar auf jeder hierarchischen Stufe vorzufinden, bilden in der Summe allerdings nur einen geringen Anteil.

Den weitaus stärksten Teil der Akteure bilden so genannte „Teamplayers“. Sie bedienen sich bestimmter Spielregeln, um sich im organisatorischen Wandel neu zu organisieren. Sie orientieren ihr Handeln an eigenen Prämissen, gehen dabei jedoch fair und kooperativ vor, integrieren in ihre Überlegungen und Handlungen die übergeordneten Ziele der gesamten MaB-AG und berücksichtigen organisationale Handlungsrestriktionen. Wenn am Beginn von Veränderungsprojekten Schwierigkeiten bestehen sollten, sind diese für den Spieltyp „Teamplayer“ nicht unüberwindbar, da die Mehrheit von ihnen Veränderungen nicht per se ablehnend gegenübersteht, sondern versucht, sich im Rahmen von formellen und informellen Regeln mit den Neuausrichtungen zu arrangieren. Teamplayers zeigen dabei Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft:

*„Je nachdem, in welcher Ebene man sich bewegt, ist man von Anweisungen, Richtlinien und Spielregeln der anderen abhängig. Da muss man dann auch schon so ein Teamplayer und so ein Konzernplayer sein und muss auch schon mal Entscheidungen schlucken, die einem nicht so passen“ (uM30(a)).*

Interessant ist, dass der Interviewpartner „Teamplayer“ auch als „Konzernplayer“ bezeichnet; dadurch weist er darauf hin, dass für diese Art von ‚Spieltypen‘ bereichs-



übergreifendes Denken eine zentrale Rolle spielt und die Handlungsperspektive sich nicht ausschließlich auf den jeweiligen Bereich des Akteurs beschränkt. Es wird als „normal“ erachtet, dass ein Akteur Entscheidungen hinnehmen muss, die womöglich nicht mit seinen individuellen Interessen in Einklang stehen. Auch das wird als Herausforderung an die eigene Person aufgefasst. „Teampayer sein“ ist eine Anforderung, die ein Akteur erfüllen sollte, will er im innerorganisatorischen Spielgeschehen integriert sein. Wie die Interviews im Weiteren schließen lassen, ist der weitaus größte Teil diesem Spieltyp zuzuordnen. Er ist auf allen hierarchischen Ebenen anzutreffen. „Teampayers“ erleichtern die Bildung von Netzwerken, was wiederum im Sinne der MaB-AG ist.

Jeder der angeführten ‚Spieltypen‘ ist von den organisatorischen Richtlinien und Spielregeln anderer Akteure abhängig. In engem Zusammenhang damit steht der Begriff der Erwartungen, der bereits im theoretischen Teil in die Überlegungen aufgenommen wurde<sup>328</sup> und an dieser Stelle um empirische Belege ergänzt wird. Die Erwartungen, die an einen Akteur gestellt werden, ergeben sich u.a. durch die Rollenzuschreibungen an eine bestimmte Position. Erwartungen können sich aber auch davon losgelöst entwickeln. Beispielsweise erwarten Akteure bestimmte Dinge für ihre erbrachte Leistung, oder sie erwarten ein bestimmtes Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten. Letztlich bergen Erwartungen restringierende Elemente für den Autonomiebereich des Interaktionspartners. Exemplarisch für eine Vielzahl ähnlicher Äußerungen erläutert ein Interviewpartner des unteren Managements auf die Frage „Was erwarten Sie von ihren Mitarbeitern?“:

*„Man erwartet eine konstruktive Grundeinstellung - dass man nicht aus Bestandswahrung an Sachen festhält, sondern sich offen gegenüber Veränderungen zeigt und nicht krampfhaft an irgendwas festhält, sondern eine gewisse Offenheit; dass man konstruktiv mit Neuem umgeht, aufgeschlossen ist und nachdenkt über Ursache- und Wirkungszusammenhänge oder Vor- und Nachteile bestimmter Vorgänge - kritisch und motiviert sein“ (uM30(a)).*

Der „Routinespieler“ würde die Erwartungen bzw. Anforderungen des Interviewpartners (Geschäftsstellenleiter) nicht erfüllen. Dies kann zu personalen Dissonanzen und womöglich zu Konflikten führen. Gefordert werden „Innovationsspieler“, die zumeist erst ab höheren hierarchischen Ebenen anzutreffen sind.

Indem Akteure bestimmte Erwartungen an das Verhalten von Vorgesetzten stellen, restringieren sie durch Rollenzuschreibungen deren Handlungsautonomie. Die Erwar-

---

<sup>328</sup> Vgl. Kapitel III.2.

tungen sind zwar nicht zwanghaften Charakters, wohl aber sollen sie das Handeln der Akteure einschätzbar machen. Erwartungen können mithin auch als Spielregeln aufgefasst werden. Sie bergen jedoch nicht nur von bestimmender Einflussgröße. Die Vorgesetzten können sie wiederum nutzen, um eigene Interessen und Ziele durchzusetzen. Beispielsweise könnte der Vorgesetzte seine Untergebenen sowohl extrinsisch als auch intrinsisch motivieren, er erfüllt damit die an ihn gestellten Erwartungen und verlangt im Gegenzug dazu volle Einsatz- und Leistungsbereitschaft. Auch hier wird deutlich, dass die Abhängigkeit zwischen den Interaktionspartnern nicht einseitig ist, sondern ein rekursives Spiel (Wechselspiel) darstellt.

Jeder Akteur sieht sich mit einer großen Anzahl unterschiedlicher Erwartungen konfrontiert. Sie sind komplex und dabei veränderbar, weder zeitlich noch räumlich unbegrenzt gültig. Die Akteure sehen sich vor die Herausforderung gestellt, das Erfüllen dieser kontinuierlich zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren.

Aus angeführten Ergebnisse ist zu schließen, dass Handlungserwartungen durch ihre Komplexität in einem mehrdeutigen Umfeld Ambiguitäten in sich bergen, und eben jene schaffen Raum für mikropolitische Handeln und können zu Konflikten führen.<sup>329</sup> Auch im Bereich der Konfliktaustragung spielen informelle Regeln eine Rolle, die das mikropolitische Handeln leiten. Dazu konkretisiert ein Interviewter:

*„Ich bin eher ein „Konfliktvermeider“. Ich diskutiere Probleme lieber aus, ich bin nicht so konfrontativ veranlagt. [...] man muss es einfach ansprechen und dann zu einer Lösung gelangen. Dazu ist es natürlich gut, wenn man erst einmal tief Luft holt und das auf den nächsten Tag verschiebt, bevor man da irgendwie nicht konstruktiv oder möglicherweise persönlich wird. Man muss schon versuchen, das so weit wie möglich auszuschließen. Aber hier handelt es sich auch nicht um Konflikte, die einem das ganze Leben ruinieren, meistens sind das relativ klare und überschaubare Probleme z.B. bei Projekten“ (oM7(b)).*

Entscheidend ist die Art und Weise, wie ein Konflikt ausgetragen wird. Dazu verweist die Interviewte darauf, dass es sicherlich nicht darum gehen könne, andere Akteure auf persönlicher Ebene anzugreifen, wenn es beispielsweise um sachliche Probleme bei Projekten ginge. Orientiert sich ein Akteur an diesen informellen Richtlinien, wird er dadurch zwar einerseits in seiner Autonomie begrenzt, andererseits ermöglicht die Einhaltung der Spielregeln aber die Aufrechterhaltung der Akteursbeziehung.

FESTZUHALTEN BLEIBT, dass es der Analyse durch die Rekonstruktion unterschiedlicher Spiele bzw. dem unterschiedlichen Gebrauch oder Verstoß gegen formelle und infor-

---

<sup>329</sup> Vgl. ausführlicher zu Ambiguitäten bei Handlungserwartungen in: Konle 1993, 195ff.

melle Spielregeln gelang, divergente ‚Spieltypen‘ zu identifizieren. Dazu zählen: „Routine- und Innovationsspieler“, „Opponenten“, „Querdenker“, „Individualisten“, „Promotoren“ sowie „Teamplayers“. Der hierarchieübergreifende ‚Spieltyp‘ „Teamplayer“ umfasst den weitaus größten Teil der Organisationsmitglieder. „Innovationsspieler“ gehören vermehrt zur Ebene des oberen Managements und sind dort verhäuft anzutreffen, während „Routinespieler“ zumeist auf mittleren und unteren Ebenen agieren. Sie sind trotz der veränderten Anforderungsprofile noch häufig vorzufinden. Zu den „Promotoren“ von Veränderungsprojekten zählen insbesondere die Projektverantwortlichen, die zum Großteil dem oberen Management angehören. Die „Individualisten“ und „Querdenker“ sind eher ein marginaler Teil an Organisationsmitgliedern. Während erstere auf allen hierarchischen Ebenen agieren, sind „Querdenker“ eher oberen Ebenen zuzuordnen. Nur vereinzelt werden „Opponenten“ identifiziert, die sich zumeist auf mittlerer und unterer Managementebene aktiv gegen Veränderungen aussprechen. Obwohl das Bild der ‚Spieltypen‘ vielfältig ist, orientiert sich der weitaus größte Teil der Beschäftigten - auch im Rahmen von Veränderungen - an formellen und informellen Spielregeln. Offensichtliche Verstöße werden von den Akteuren weitestgehend vermieden, um weiterhin im Spiel integriert zu sein und Interaktionsbeziehungen aufrechtzuerhalten bzw. diese auszubauen.

Subsumierend rekonstruiert die Argumentation, dass Spielregeln das Verhalten und soziale Handeln der Akteure zwar nicht gänzlich determinieren, wohl aber als strukturierende Elemente aufzufassen sind, auf die Akteure zurückgreifen, um ihre Ressourcen zu mobilisieren und sich ins Spielgeschehen zu integrieren. Spiele und Spielregeln sind fester Bestandteil von Reorganisationsprozessen, welche die Interaktionsbeziehungen der Akteure bzw. verschiedenen ‚Spieltypen‘ strukturieren. Weder existiert der rational autonom handelnde Akteur noch steht ein Organisationsmitglied völlig unter Zwang (Determinismus). Ebenso wie die strategische Organisationsanalyse, die die Organisation als eine Gesamtheit miteinander verzahnter Spiele auffasst, rekonstruiert vorliegende Untersuchung ein kongruentes Bild. Sie bringt zum Ausdruck, dass über die Regulation mikropolitischen Aktivitäten durch (Spiel-) Regeln und durch die Mechanismen der Mikropolitik, welche die Spielmöglichkeiten der Akteure begrenzen, organisationale Rationalität ins Spiel kommt (vgl. Ortmann u.a. 1990, 211). Des Weiteren kommt die Diskussion zu dem Ergebnis, dass der Akteur in bestimmten Spielsituationen hinsichtlich spezifischer Tauschgegenstände (z.B. Informationen) zweckrational handelt, sich an

seiner individuellen Zielsetzung orientiert, die Handlungen des anderen anhand bestimmter Spielregeln einzuschätzen versucht (vorausgesetzt der Interaktionspartner beachtet diese) und unter Abwägung von Kosten- und Nutzensvorteilen seine individuelle Strategie wählt. Die angesprochenen Spannungsfelder sind dabei konstitutive Merkmale in Veränderungsprozessen. Sie eliminieren die Rationalität einer Organisation zwar nicht gänzlich, sprechen ihr jedoch ihre „drohende Unterdrückung [ab], die durch sie angeblich auf die Menschen zukommt“ (Crozier/Friedberg 1993, 25).

Zur Erklärung von Spielen, Spielstrategien und unterschiedlichen Spielabläufen könnten neben den Grundannahmen der Strategischen Organisationsanalyse Aspekte der Spieltheorie in die Überlegungen integriert werden. Auch wenn sich der Bezug zur mathematischen Spieltheorie schwierig gestaltet bzw. wenig nutzbringend ist<sup>330</sup>, bedeutet dies nicht unisono, dass nicht einige Grundannahmen dieser Theorie partiell in der Empirie Bestätigung fanden.<sup>331</sup> Setzt man vorliegende Ergebnisse allerdings in Bezug zur Spieltheorie und fasst diese ausschließlich als typisierende Modellierung von strategischen Situationen bzw. Spielen und die formale Ableitung von aggregierten Folgen aus den jeweiligen Konstellationen, in denen sich die Akteure befinden, auf, gelingt dies sicherlich nicht. Berücksichtigt man aber die Annahme der Spieltheorie, dass das Ergebnis des Handelns von den Entscheidungen mehrerer Akteure abhängig ist, dass sich die Akteure in doppelter Kontingenz und Interdependenz zueinander befinden<sup>332</sup> (dessen sich die Akteure bewusst sind), dann unterstreichen die Analyseergebnisse diese Aussagen.

Wenn man weiterhin berücksichtigt, dass tatsächlich einige Akteure im Rahmen von Reorganisationen verstärkt rational-egoistisch handeln<sup>333</sup>, kann die Spieltheorie diesbezüglich einen Erklärungsbeitrag leisten, jedoch eben begrenzt auf diesen ‚Spieltyp‘. Da die Analyse kaum Beschäftigte dieses Spieltyps identifizierte, ist die Anwendung der spieltheoretischen Erkenntnisse an dieser Stelle zwar eher uninteressant, sie leistet aber

---

<sup>330</sup> Vgl. auch Ortmann 1988, 21.

<sup>331</sup> Vgl. dazu auch die Arbeit von Alewell (1992). Bei dieser auf Arbeitsbeziehungen und Beschäftigungsstrategien von Arbeitgebern gerichteten Analyse wird ersichtlich, dass die spieltheoretischen Modelle grundsätzlich kaum in der Lage sind, realitätsnahe Abbilder organisationaler Handlungszusammenhänge zu liefern, dass aber die Resultate partieller und isolierter Modellanalysen durchaus zur Erklärung real beobachteter Handlungsstrategien herangezogen werden können.

<sup>332</sup> Aus diesem Grund wird die Spieltheorie auch als eine Theorie sozialer Interaktion beschrieben (vgl. Rieck 1993, 16).

<sup>333</sup> Die Spieltheorie beruft sich auf die einfache Nutzentheorie des Handelns. Sie bedient sich der Annahme der ‚rationalen Egoisten‘, da diese nicht vollkommen abwegig ist, aber hinreichend einfach und präzise genug, um die kollektiven Folgen beiderseitigen Tuns zu berechnen (vgl. Esser 2000, 26ff.).

grundsätzlich für derartig strategisches Verhalten im Rahmen von Reorganisationsprozessen einen Bezugspunkt.

Wird das Prisoner's Dilemma<sup>334</sup> (Gefangenendilemma)<sup>335</sup> als ein Spiel aus der Mannigfaltigkeit der Spielmöglichkeiten herausgegriffen, ergibt sich ein weiterer Anknüpfungspunkt. Das Gefangenendilemma besitzt Erklärungsrelevanz, da es über das Zusammenspiel von Individuum und Gemeinschaft Aufschluss geben will. Es bezieht sich auf soziale Dilemma-Situationen und ist als ein Grundmuster strategischer Situationen aufzufassen. Im Zentrum steht die Frage nach der Evolution von Kooperation. Dabei spielen Einschätzungen, Erwartungen, Kosten- und Nutzenaspekte sowie Spielregeln und Vertrauen eine einflussreiche Rolle.

„Vertrauen muß sich „lohnen“, und das insbesondere dann und immer mehr, wenn die Erwartungen über die Verlässlichkeit des Partners nicht groß sind. Und wenn die Erwartung über die Verlässlichkeit ganz fehlt, dann gibt es *keinen* Anreiz, der hoch genug wäre, um das Vertrauen zu bewirken“ (Esser 2000, 88, Hervorhebung i.O.).

Vertrauen<sup>336</sup> und Verlässlichkeit werden als elementare Voraussetzungen von Kooperation erkannt. Die Analyseergebnisse sind damit kongruent und machen Akteurshandeln nachvollziehbar und erklärbar. In diesem Punkt bietet die Spieltheorie durchaus eine Erklärung akteursspezifischen Handelns und kann unterstützend herangezogen werden.

Immer wieder drängen in der bisherigen Auswertung Begrifflichkeiten wie Kooperationsbereitschaft, Zusammenarbeit, Bereichsegoismen oder Konkurrenz als konstitutive Merkmale von Interaktionsbeziehungen in den Vordergrund. Um die Analyse aus mikropolitisch-er Perspektive umfassend erfolgen zu lassen, wird abschließend der Blick auf die organisatorische Ebene gerichtet.

#### 4.3. Netzwerke und systemimmanente Spannungen

Um sich den Spannungsfeldern zu nähern, die eher auf die organisationale Ebene abzielen und diese empirisch zugänglich zu machen, werden intraorganisationale Netzwerkbeziehungen (Binnenbeziehungen) und Formen der Zusammenarbeit innerhalb der MaB-AG analysiert. Um Aufschluss darüber zu erlangen, werden Netzwerke<sup>337</sup> – wie der theoretische Teil nahe legt - aus der Perspektive des strukturationstheoretischen

---

<sup>334</sup> Der Name geht auf die Geschichte zurück, mit der es ursprünglich vom Spieltheoretiker A. W. Tucker illustriert wurde.

<sup>335</sup> Vgl. Axelrod, R. 1988, 112/11; Esser 2000, 72ff.; Wiese 2002, 122ff.; Berninghaus u.a. 2002, 14/15.

<sup>336</sup> Vgl. zur doppelten Kontingenz, Vertrauen und Misstrauen in Ortman 1995, 86/87.

<sup>337</sup> Einen kurzen historischen Bezug zum Begriff des Netzwerkes bietet Kraditzke 1999, 63.

Netzwerkansatzes betrachtet, da sie als „reflexive Form der Strukturation“ (Ortmann u.a. 1997) aufgefasst werden können. Im Unterschied zum industriesoziologischen Netzwerkansatz<sup>338</sup> und zum strukturellen Netzwerkansatz<sup>339</sup> konturiert die strukturations-theoretische Perspektive Spannungsverhältnisse schärfer, „da sie Netzwerke nicht von vornherein als ein Ergebnis gleichberechtigter und vertrauensvoller Kooperation konzipiert, sondern die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz, Vertrauen und Kontrolle sowie die hieraus resultierenden widersprüchlichen Anforderungen berücksichtigt“ (Ortmann u.a. 1997, 351).

Da sich die Analyse hier auf *ein* Bauunternehmen beschränkt, stehen intraorganisationale Netzwerke im Zentrum der Betrachtung. Um diese und die Handlungen der verschiedenen Netzwerkakteure systematisch zu erschließen, werden verschiedene Beziehungsgeflechte unterschieden: Zunächst wird sich den (Wechsel-) Beziehungen zwischen den verschiedenen Sub-Einheiten gewidmet, im Anschluss daran konzentriert sich die Analyse auf die Beziehung zwischen der Unternehmenszentrale und der Konzernspitze einerseits und den Sub-Einheiten andererseits. Es interessiert das Wechselspiel zwischen Kooperation und Konkurrenz, um „die Spannungsfelder im Sinne eines Sowohl-Als-Auch in ihren Gegensätzlichkeiten [...] in gewissem Umfang aufzubrechen“ (Ringlstetter 1995, 325). Strukturelle Dilemmata sowie nicht-intendierte Wirkungen von Reorganisationsmaßnahmen werden offen gelegt und die Strategien demaskiert, derer sich die MaB-AG bedient, um den paradoxen Effekten bzw. netzwerkimmanenten Spannungen zu begegnen.

Strukturelle Dilemmata, die sich im Kontext von Netzwerkorganisationen und Reorganisationsmaßnahmen entwickeln, könnten durch die Implementation von Marktmechanismen und damit einhergehenden organisatorischen Veränderungen hervorgerufen werden, da sich der dadurch erzeugte intern wirkende Konkurrenzdruck nachhaltig auf die Beziehungen bzw. auf die intraorganisationalen Netzwerke der Unternehmenseinheiten auswirkt und kooperatives Handeln im Sinne der den einzelnen Sub-Einheiten übergeordneten Ziele der gesamten MaB-AG erschwert, zumal die Unternehmensbereiche im Zuge von Reorganisationsprozessen als eigenständige Profit-Center aufgestellt und als ‚interne Kunden‘ in einen sozial konstruierten Wettbewerb gedrängt

---

<sup>338</sup> Vgl. ausführlicher in Windeler 2001, 69ff.

<sup>339</sup> Vgl. ausführlicher in Windeler 2001, 91ff.

wurden. Sie sehen sich nunmehr vor die Aufgabe gestellt, ihre Leistungen mit denen interner und externer Anbieter zu vergleichen und wirtschaftlich effizient zu handeln. Im Zuge der Neuausrichtung zur Netzwerkorganisation galt es, neue Formen der Kooperation zu finden. Das gestaltete sich mit Schwierigkeiten, Dilemmata und Paradoxien. Denn wie in Übereinstimmung mit Funder argumentiert werden kann, ist die „Vermarktlichung von Organisationen in ihren Wirkungen höchst ambivalent: Einerseits kann das Zugeständnis größerer Autonomiespielräume ein Mehr an Innovation und Eigendynamik der Sub-Einheiten fördern, andererseits können hierdurch kontraproduktive Effekte erzeugt werden, wenn etwa „Fliehkräfte“ entstehen und Synergien verloren gehen“ (ebd. 1999, 5/6). Darüber hinaus ergeben sich Politisierungsdilemmata, die sich z.B. in der Bildung von Bereichsegoismen manifestieren. Ein ‚Unternehmer im Unternehmen‘ kann für seine Sub-Einheit durchaus effizient agieren, das heißt aber nicht, dass er gleichzeitig auch im Sinne der Gesamtorganisation handelt. Insofern kann eine zu große Eigendynamik einzelner Sub-Einheiten durchaus zu Lasten anderer Bereiche gehen und somit schädlich für die Umsetzung der Unternehmensziele sein. Schimank insistiert auf die Notwendigkeit, dass Profit-Center „ihre jeweiligen Teilinteressen im Horizont gesamtsystematischer Reproduktionserfordernisse reflektieren und gleichsam explizite oder implizite Selbstbeschränkungsabkommen zur Vermeidung gesamtsystemischer Krisen schließen [müssen]“ (ebd. 1987, 63). Andernfalls verschärft sich die Problematik, da Organisationsnetzwerke darauf angewiesen sind, dass die Sub-Einheiten nicht ausschließlich bereichsspezifische Interessen verfolgen, sondern in Ergänzung dazu zur Reproduktion des gesamten Konzerns ihren Beitrag leisten.

Dadurch entstehen letztlich Spannungen, die das Konfliktpotenzial und auch den Konkurrenzdruck bzw. das Konkurrenzdenken innerhalb der Organisation erhöhen. Auch die MaB-AG kann sich von derartigen Dilemmata nicht frei machen. Nachstehende Interviewaussage konkretisiert die Problematik und die Merkmale eines ‚internen Unternehmers‘, der im Zuge der Vermarktlichung der Unternehmung entstand:

*„Man muss als Unternehmer ein sehr gesundes Selbstbewusstsein und eine innere Unabhängigkeit haben. Innere Unabhängigkeit heißt, dass man nicht so stromlinienförmig und mitläuferisch sein darf. Wenn beispielsweise der Vorstand was sagt, dass man dann die Hacken zusammenschlägt und sagt: „Jawoll!“ Man muss schon einen eigenen Kopf haben. Man muss Unternehmer sein, sonst kann man das nicht, Unternehmer im Unternehmen. [...] Dabei ist Macht für einen Vollblut-Unternehmer existenziell wichtig“ (oM1(b)).*

---

Der ‚Unternehmer im Unternehmen‘ ist ein Akteur, der eigenständig, selbstbewusst und zielstrebig handelt. Er steht quasi als Leitbild der Cost- und Profit-Center-Modelle (vgl. Pinchot 1988), trägt für die Sub-Einheit die Verantwortung, stellt deren Ziele in den Vordergrund und richtet sein Handeln danach aus. Dabei werden z.B. Konflikte bzw. Auseinandersetzungen mit dem Vorstand hingenommen und als ‚normal‘ erachtet. Ein ‚Unternehmer‘ zeichnet sich eben dadurch aus, dass er nicht ‚mit dem Strom schwimmt‘, sich dafür primär auf die Vorteile für den eigenen Unternehmensbereich konzentriert. Das erfolgt weitestgehend unabhängig davon, ob sich das Vorgehen in die Interessen anderer Sub-Einheiten einbinden lässt. Führt ein Akteur dadurch seine Sub-Einheit zum Erfolg, kann er zwar mit seinem Verhalten und seinen Strategien gegen Anordnungen und Spielregeln verstoßen, letztlich jedoch – wie bereits gezeigt – hat er keine grundlegenden Konsequenzen zu fürchten. Sanktionen bleiben aus, obwohl das strategische Verhalten des Akteurs im Hinblick auf die bereichsübergreifende Kooperation Schwierigkeiten nach sich zieht. Denn letztlich verstößt er gegen Spielregeln und trägt dadurch zur Bildung von Bereichsegoismen bei, die eine die Sub-Einheiten übergreifende Zusammenarbeit und mithin den Aufbau einer Netzwerkstruktur erschweren. Bereichsegoismen kennzeichnen auch aktuell noch die Zusammenarbeit bzw. fehlende Kooperation unter den Sub-Einheiten.

Zu kongruenten Ergebnissen gelangen Faust u.a. (2000) in ihrer Studie<sup>340</sup>, wenn sie konstatieren, dass sich Akteure, die wie „selbständige Geschäftsführer“ handeln, nicht als Teil eines größeren Räderwerks sehen, sondern sich und ihr Geschäft autonom setzen. „Redewendungen wie „mein Geschäft“, „mein Segmente“, „mein Netzwerk“, „meine Macht“ [sind dafür typisch]“ (ebd., 124). Die Sub-Einheit steht im Vordergrund des Interesses, denn „gegenüber den Vorteilen im Zeit- und Kostenwettbewerb durch die segmentierte Struktur sei die Integration des jeweiligen Geschäfts in den Gesamtzusammenhang des Unternehmens aber sekundär“ (ebd. 2000, 125).

Die Beispiele zeigen praxisnah Dilemmata, die durch die Implementation von Marktmechanismen entstehen, und unterstreichen die Koexistenz kooperativer und konkurrierender Aspekte in Netzwerkbeziehungen. Die Umstrukturierung, die zu einer verstärkten Dienstleistungsorientierung führte, verursacht Konflikte und Kooperationsprobleme und hemmt den Auf- bzw. Ausbau von intraorganisationalen Netzwerken:

---

<sup>340</sup> Vgl. auch Voß/Pongratz (2003).



*„Wir sind als eine 100%- Beteiligungsgesellschaft so was wie ein Anhängsel, ein Wurmfortsatz! [...] Ich weiß nicht, wodurch das bedingt ist. [...] Wir sind zwar eine 100 %- Tochter, aber bei vielen merkt man, dass sie jahrzehntelang Dinge und Produkte von uns nehmen mussten. Es war klar, dass die Projektleiter hier anrufen mussten, auch wenn die geschluckt haben und gedacht haben: „Das ist aber teuer!“ Wobei jemand von hier immer sagen konnte: "Friss oder stirb! Wenn du das nicht nimmst, dann rufe ich jemanden vom Vorstand an und dann kriegst du Bescheid gestoßen!" Die gleichen Leute sind jetzt immer noch da, zum Teil jedenfalls. Nur jetzt ist es anders, jetzt sind wir Dienstleister und sollen kundenorientiert arbeiten. Es ist halt so, dass es vielen - insbesondere älteren Kollegen - schwer fällt, weil die 40 Jahre MaB-Erfahrung haben und nun zum gleichen Projektleiter gehen sollen, zu dem sie vorher ein kollegiales Verhältnis hatten, und dem ein Angebot machen sollen, dem Vorteile gegenüber der Konkurrenz aufzeigen usw.. Das ist schwer, weil der MaB-Bauleiter denkt sich im Gegenzug: „Jetzt habe ich mir 40 Jahre lang von denen auf der Nase rumtanzen lassen, jetzt zeige ich denen mal, wo es lang geht!““ (mM18(b)).*

Die praxisnahen Beispiele unterstreichen die Erhöhung von Konfliktpotenzial bei Veränderungen und belegen, dass Kooperation oder Defektion auch in Zusammenhang stehen mit Machtkämpfen, strategischen Spielen und Spielregeln. In diesem Fall führt die Umstrukturierung zum Dienstleister zu Kooperationsdilemmata. Mikropolitischer Raum entsteht, da Ressourcen neu verteilt werden und Abhängigkeitsverhältnisse sich verändern bzw. auflösen. Zurückliegendes Verhalten wirkt sich nachhaltig auf die Beziehungen aus und spiegelt sich aktuell im Verhalten bzw. in der Kooperationsbereitschaft der Sub-Einheiten wider. ‚Missverhältnisse‘ oder ‚Ungleichgewichte‘ in der Vergangenheit können dazu führen, dass potenzielle konzerneigene Synergien zunächst verloren gehen, zum Nachteil der Gesamtunternehmung. Von Forschungsinteresse ist daher, wie die Betroffenen mit derartigen Situationen umgehen, wie sie darauf reagieren und welche Strategien sie zur Konfliktvermeidung wählen:

*„Manchmal hat man die Faust in der Tasche und überlegt sich bei vielen Gesprächen: „Warum rufen mich sämtliche anderen Baufirmen an, die mit mir zusammenarbeiten wollen, aber viele aus dem Hause der MaB-AG nicht? Ich kann aber nichts anderes machen als immer wieder hinzugehen und Gespräche zu führen und zu sagen: „Hier ist übrigens ein Referenzschreiben von der Firma X und Y, von der MaB-AG ist komischerweise keines dabei!“ Da sind dann einige, die schmunzeln und wiederum andere, die mit den Schultern zucken. Ich hoffe einfach, dass das eine Frage der Zeit ist [...], dass dann irgendwann auch die eigene Mutter sagt: „Okay, wir nehmen uns der Leistung an!“ [...] „Man hört auch immer noch: „So etwas macht ihr auch? Das wussten wir ja noch gar nicht!““ (mM18(b)).*

Fehlendes Know-how und mithin fehlende Kommunikation mit anderen Bereichen tragen dazu bei, dass Synergien verloren gehen und die Unkenntnis die Zusammenarbeit bzw. Kooperation nachhaltig beeinträchtigt.

*„Es gibt bei der MaB-AG den Spruch: „Wenn MaB wüsste, was MaB weiß, dann wären wir alle einen Schritt weiter“. Es gibt unglaublich viel Kompetenzen und Wissen, nur wenn man sich nicht die Mühe macht, um zu sagen: „Hör mal, wer kann denn das, wer hat das schon mal gemacht?“ [...], dann macht man natürlich permanent die gleichen Fehler“ (oM3(a)).*

Bleibt festzuhalten, dass allen Gesprächen zu entnehmen ist, dass das Leben einer Netzwerkorganisation bei der MaB-AG noch in den Anfängen steckt und Handlungs- bzw. Veränderungsbedarf aufweist. Ein Gesprächspartner konkretisiert durch ein Erlebnis in der Praxis:

*„Wir hatten im vergangenen Jahr eine Führungskräftetagung. Da hat der Herr X, der Geschäftsführer eines Bereiches, gesagt: „Wir überlegen uns auch bei uns, wie man mit MaB-AG besser zusammen arbeiten kann!“ Er hat dadurch gesagt: „Ich fühle mich nicht als MaBler!“ Dieser freud-sche Versprecher ist ganz typisch. Man kriegt heute ein Gesamtdenken für die MaB-AG über-haupt nicht hin! Wie auch? Was sollen die Menschen sehen in der MaB-AG? Den sicheren Arbeitgeber, die Mutter, die es irgendwo schon richten wird?“ (mM10(b)).*

Die kritischen Aussagen implizieren, dass eine Analyse, die Netzwerkbeziehungen als überwiegend kooperativ beschreibt, Gefahr läuft, zu einseitig zu werden und dadurch das organisationale Geschehen nur unvollständig zu erfassen. Vielmehr macht die Analyse ersichtlich, dass der Netzwerkgedanke bzw. die Netzwerkbeziehungen im Rahmen des Spannungsfeldes von Kooperation UND Konkurrenz erläutert werden müssen, da Netzwerkbeziehungen auch geprägt sind durch Konflikte und interne Wettbewerbselemente (interner Marktdruck).

Die Ergebnisse zeigen Parallelen zu den Überlegungen Semlingers. Dieser gelangt bei seiner Analyse von Kooperation und Konkurrenz in japanischen Netzwerkbeziehungen zu dem Resultat, dass sich Netzwerkbeziehungen weder als „rein hierarchische Auto-ritätsbeziehungen noch als vornehmlich marktförmige Geschäftsbeziehungen fassen [lassen]“ (ebd. 2000, 127). Er hebt die Gleichsetzung von Kooperation mit einer auf Ver-trauen gründenden Partnerschaft auf. Stattdessen stellt er den Netzwerkgedanken – in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit – in Zusammenhang mit Konflikten, Wettbewerb, Abhängigkeit und Macht. Semlinger begreift Kooperation als ein „idealtypisches *Prozeßmuster* der Austauschkoordination“ (ebd. 2000, 128, Hervor-hebung i.O.), bei der es letztlich um die wechselseitige Begrenzung von Autonomie geht.<sup>341</sup> Wenn Kooperation als Austauschbeziehung aufgefasst wird, liegt es nahe, deren Entwicklung zwischen den unterschiedlichen Bereichen mit ihren Akteuren näher zu betrachten.

#### 4.3.1. Intraorganisationale Netzwerke: Unternehmensbereiche

Die Analyse gelangt zu dem Schluss, dass die Beziehung der verschiedenen Unter-nehmensbereiche zueinander erhebliche Lücken im Bereich der Kooperation und

<sup>341</sup> An dieser Stelle zeigt sich erneut die enge Verflechtung der einzelnen Kategorien untereinander.

Kommunikation aufweist. Ein Großteil der Akteure berichtet darüber, dass jeder Bereich primär für sich und entsprechend seiner eigenen Nutzenkalküle handelt - auch wenn im Vergleich zu früher deutliche Schritte hin zu einem Netzwerkdenken zu erkennen sind:

*„Früher war jede Niederlassung relativ für sich. Es gab zwar eine Verbindung zu Frankfurt, und wenn der Niederlassungsleiter zu einer Besprechung gefahren ist, dann hat man auch mal einen Spezialisten geholt, aber das war eher die Ausnahme. Die Niederlassung hat eigentlich relativ autark für sich gearbeitet und hat sich - ob das gut oder schlecht war, steht auf einem anderen Blatt - zunächst einmal wenig an den Dienstleistungen von der MaB-AG bedient. Das ist im Gegensatz heute stärker vernetzt“ (mM35(b)).*

Jeder Bereich bzw. beinahe jede Niederlassung agiert(e) weitestgehend autark für sich. Netzwerkdenken anstelle von Regionaldenken wurde zwar gefordert, war in der Praxis jedoch kaum zu konstatieren. Die Niederlassungen wagten selten einen Blick über den Tellerrand hinaus. Sie bedienten sich nur in geringem Umfang der angebotenen Dienstleistungen der MaB-AG. Die fehlende Kooperation untereinander führte zu konzerninternen Synergieverlusten und innerorganisatorischen Spannungen, denen durch das Reorganisationsprojekt MaB-2000<sup>342</sup> entgegengewirkt werden sollte:

*„Es gab vor der ersten großen Reorganisation verschiedene Einheiten, und diese waren bis zum Projekt MaB-2000 auch noch bis zur Spartenlösung [MaB-2000+]“<sup>343</sup> absolut abgegrenzt. Da ging keiner über seine Region hinaus. Ab und zu gab es Gemeinschaftsprojekte, die waren aber relativ selten. Das ist nicht gut, denn es kann durchaus sein, dass jemand hier in Essen sitzt und einen Kunden hat, der woanders ein neues Werk baut, und dann kam der Streitpunkt - denn da musste man raus, musste dieses enge Denken rausnehmen, denn die MaB-AG ist ja überall, und die MaB-AG baut auch überall, und dann kann ich nicht persönliches Regionalleiter-Denken den MaB-Gedanken vorab setzen. Das geht nicht, das kann nicht sein, wird aber gemacht“ (oM4(a)).*

Anschaulich werden die Nachteile zu rigiden Regionaldenkens aufgezeigt. Wie zu erkennen, beeinträchtigt dieses die Effektivität und Effizienz der Arbeitsabläufe und wirkt sich nachhaltig auf die Kundenzufriedenheit aus. Dennoch ist es nicht zu leugnen. Machtkämpfe, Konkurrenz und fehlende Kooperationsbereitschaft kennzeichnen derartiges ‚Klein-Klein-Denken‘. Insbesondere durch die Reorganisationsprojekte im Rahmen von MaB-2000+ war die Unternehmung bemüht, regionale Abschottungen aufzubrechen und die Kooperation, aber auch die Konkurrenz der Bereiche untereinander zu forcieren. Das sollte durch die Implementierung von Marktmechanismen und einer verstärkt dezentral ausgerichteten Organisationsstruktur (Spartenlösung) erzielt werden.

Vor diesem Hintergrund sahen insbesondere solche Akteure, die in ihren Niederlassungen und Unternehmensbereichen Macht und Status erreicht hatten, diesen durch den Wandel

<sup>342</sup> Vgl. Kapitel VI.2.2.

<sup>343</sup> Vgl. Kapitel VI.2.3.

zu einer netzwerkartigen Ausrichtung gefährdet und wandten sich gegen die Veränderungen. Dies ist nur einer von vielen Gründen, der erklärt, weshalb die Einführung des Reorganisationsprojektes MaB-2000+ nicht zu dem erhofften Erfolg führte. Ein Interviewpartner, der bereits seit geraumer Zeit in der MaB-AG tätig ist, hält fest:

*„Nach Einführung des zweiten Projektes [MaB-2000+], dieser Spartenlösung, ging die Sache zwar schon etwas besser, aber man stellte fest, dass dieses Regionaldenken immer noch da ist. Die Führung, die hier in Essen sitzt, sollte die MaB-AG überallhin ausstrahlen, das hat aber nicht geklappt, weil die Einheiten vor Ort zu stark waren“ (oM4(a)).*

Obwohl der Interviewpartner im Präteritum über den starken Einfluss der Einheiten vor Ort berichtet, zeigen andere Interviewpassagen, dass derartige Merkmale auch aktuell noch Hindernisse auf dem Weg zur Netzwerkorganisation bilden.

Die Gespräche verdeutlichen, dass der Aufbau einer Netzwerkorganisation stark von den involvierten Akteuren abhängt. Schwierigkeiten ergeben sich dabei neben den bereits aufgedeckten Aspekten auch durch generationsbedingte Unterschiede. Für ältere Akteure, die bereits seit längerer Zeit in der MaB-AG tätig sind, gestaltet sich das Umdenken schwierig. Oftmals sind sie nicht (mehr) dazu bereit, da sie für die letzten Arbeitsjahre ihre Gewohnheiten beibehalten möchten. Damit ist die Analyse wieder bei den Routinespielern angekommen und der Kreis der Auswertung beginnt sich zu schließen.

*„Es hängt immer von den handelnden Personen ab, ob sie sich öffnen wollen oder ob sie noch dieses ‚Klein-klein Denken‘ haben: „Das ist meine Niederlassung, und das geht meinen Kollegen nichts an!“ Und das gibt es noch. Das ist auch ein Generationsproblem, da die älteren Niederlassungsleiter noch dieses Denken von früher drin haben. Die tun sich viel schwerer damit, sich davon zu lösen als z.B. mein Chef, der das nie so gelebt hat, der von Anfang an gesagt hat: „Wenn ich dem helfe, hilft der mir auch mal - und nur durch einen Austausch von Informationen werden wir als MaB-AG am Markt stark sein.““ (mM35(b)).*

Der Interviewte unterstreicht die Überlegungen zu Generationsproblemen und macht ersichtlich, dass die MaB-AG auch heutzutage noch mit derartigen Problemen zu kämpfen hat. Der Befragte stellt im Weiteren die Notwendigkeit zur Kooperation heraus, indem er als Beispiel den Informationsaustausch anführt, durch den letztlich die Effektivität und Effizienz der gesamten MaB-AG gestärkt werden könnte. Durchweg bewerten die Befragten den Aufbau intraorganisationaler Netzwerke als notwendig, der Weg dahin ist jedoch noch weit. Insbesondere am Beispiel fehlenden Informationsaustausches und interner Kommunikationsdefizite wird ersichtlich, dass die Vernetzung der einzelnen Unternehmensbereiche bzw. Niederlassungen erkennbare Lücken aufweist. Die MaB-AG ist sich dessen bewusst und stellt derartige Themen z.B. im Rahmen von

Nachwuchsführungskräfte-Tagungen zur Diskussion. Im Rahmen des ‚Campus‘<sup>344</sup> bestand für einen Interviewpartner mit seiner Gruppe die Aufgabe darin, sich mit dem Thema Synergiemanagement zu beschäftigen. Die Gruppe gelangte zu dem Ergebnis, dass dieses dann nicht funktioniert, wenn von ‚oben‘ strategische Dinge entwickelt werden, sondern hauptsächlich über das Netzwerk, das Akteure persönlich haben (personale Netzwerke). Um zu analysieren, über welche Netzwerke die Organisationsmitglieder verfügen, befragte der Interviewpartner 50 verschiedene Akteure in leitender Position hinsichtlich ihrer Kenntnisse zu anderen Bereichen. Das Ergebnis wurde bei der Führungskräfte-Tagung dem Vorstand präsentiert. Anhand standardisierter Interviewfragebögen gaben die Befragten an, wen sie in anderen, vom Interviewer vorgegebenen Geschäftsstellen kennen. Wenn der Interviewte eine Person eines anderen Bereiches vom Namen her kannte, erhielt er einen Punkt, wenn er eine Person eines anderen Bereiches auch persönlich kannte, erhielt er zwei Punkte, da *„persönliche Bekanntschaft stärker zu gewichten ist“* (mM12(b)). Waren den Befragten Projekte anderer Bereiche bekannt, so erhielten sie auch dafür einen Punkt. Die Summe der einzelnen Punkte ergab eine Maximalpunktzahl. Je nach Punktzahl konnte ermittelt werden, wie viel Prozent der Befragte erreicht hatte:

*„Ich habe bei meinem Vortrag den Vorstand gefragt, wie hoch er den Wert einschätzen würde, wie viel Prozent insgesamt betrachtet über gut funktionierende Netzwerke zu anderen Unternehmensbereichen verfügen [...], sie sagten 60 Prozent [...] Aber das Mittel lag ungefähr bei 24 Prozent, das schlechteste lag bei 12 Prozent. Die Mitarbeiter bei der MaB-Construction z.B. haben beinahe gar nichts über andere Bereiche gewusst [...]. Als ich das Ergebnis meiner Umfrage präsentierte, war das Interesse riesig, und ein Raunen ging durch den Raum, die Leute haben diskutiert und Fragen gestellt“* (mM12(b)).

Auf die Frage, wie mit den Ergebnissen umgegangen wurde und ob sich daraus sichtbare Konsequenzen ergeben haben, führt der Gesprächspartner weiter aus:

*„Die Vorstellung, die man aus der Zentrale heraus hat, dass die verschiedenen Unternehmensbereiche miteinander kooperieren und dass daraus dann ein Mehrwert geschöpft werden kann, ist eben Theorie, und das, was ich mit meiner Umfrage zeigen konnte, das ist die Realität, und die zeigt, dass das eigentlich überhaupt nicht der Fall ist, und das hat die Teilnehmer schon ziemlich überrascht und ernüchtert“* (mM12(b)).

Das praxisnahe Beispiel der Umfrage zeigt handfeste Schwachpunkte im Bereich Netzwerkkooperation und -organisation. Interessant ist, dass derartige Defizite von der Konzernspitze nicht als solche wahrgenommen wurden. Zwischen den theoretischen

---

<sup>344</sup> Zur Erinnerung: Die ‚Campus‘-Teilnehmer sind Führungsnachwuchskräfte (zumeist) mittlerer Managementebenen aus allen Unternehmensbereichen. Ihre Auswahl ist nicht auf das Inland beschränkt.

Annahmen der Unternehmenszentrale und dem, was tatsächlich in den einzelnen Sub-Einheiten umgesetzt wird, existiert eine Kluft.

Bevor explizit auf das intraorganisationale Netzwerk zwischen der Unternehmenszentrale und den Unternehmensbereichen Bezug genommen wird und Strategien erforscht werden, derer sich die MaB-AG bedient, um den kooperativen Problemen zu begegnen, werden ergänzende Gedanken zum Wechselspiel von kooperativen und konkurrierenden Elementen ausgeführt, welche die Beziehungen der verschiedenen Unternehmensbereiche untereinander beeinflussen: Wie bereits erläutert, geht mit der Aufstellung der Unternehmensbereiche als Profitcenter die Implementation von Marktmechanismen einher. Interner Wettbewerb und Konkurrenzdruck für die einzelnen Bereiche folgen daraus, da sich in den Sub-Einheiten gehäuft eine ausschließlich an eigenen Nutzenkalkülen orientierte Handlungsperspektive entwickelt. So weit reichten bisherige Überlegungen. Andere Interviewaussagen machen jedoch in ihrer Argumentation auf weiterführende Aspekte aufmerksam:

*„Es gibt Bereiche, mit denen klappt die Zusammenarbeit nicht gut, das ist bedingt durch einen Zielkonflikt. Letztlich ist es so: Es soll Bereiche geben, die Profit-Center sind, die das Geschäft selbst so aufstellen, dass sie wirtschaftlich und marktfähig arbeiten. Wenn man z.B. als MaB-Projektentwicklung ein Projekt entwickelt, stellt sich die Frage: Wer soll das Projekt bauen? Und da gibt es nicht nur die MaB-Construction, sondern es gibt auch andere große und mittelständische Baufirmen. Es gibt Konkurrenz, und letztendlich soll jede Einheit ein Profitcenter sein, und dann ist das Problem schon vorprogrammiert“ (uM34(b)).*

Auf die Frage, wie derartige Ziel-Konflikte gelöst würden, erklärt der Gesprächspartner:

*„Wenn die MaB-Construction uns ein Angebot abgibt und sagt: „Der Bau kostet 30 Millionen Euro!“ und die Firma XY gibt uns ein Angebot und sagt: „Der Bau kostet 28 Millionen!“ Dann ist klar, was ich eigentlich machen müsste, vorausgesetzt die Qualität ist gleich. Wenn mir aber einer vom Konzern ‚oben‘ erklärt, warum es doch besser ist, 2 Millionen Euro mehr auszugeben, weil es aus Konzernsicht besser ist, wenn die MaB-Construction das Gebäude baut, dann mache ich das, wenn es mir einleuchtet und ich erkenne, dass das für den Konzern aus den und den Gründen besser ist. Dann bin ich der Letzte, der nein sagt, wenn mehr Cash rauskommt und der Mehrwert größer ist als die zwei Millionen, die ich an dieser Stelle spare?! Das Problem ist nur, wenn man das zweimal macht und fragt dann die Firma XY noch mal, ein Angebot zu geben und wir haben dreimal hintereinander entschieden, dass MaB-Construction den Auftrag kriegt, dann kriegen wir von denen auch kein Angebot mehr“ (uM34(b)).*

Bislang war das Augenmerk auf organisationsimmanente Merkmale gerichtet, die sich auf die Beziehungen der Bereiche auswirken. Das greift jedoch zu kurz, will man intraorganisationale Netzwerkbeziehungen umfassend rekonstruieren. Anhand der vorangehenden Argumentation ist in Ergänzung zu den bereits aufgedeckten Aspekten herzuleiten, dass das kooperierende bzw. konkurrierende Verhältnis zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen nicht nur durch das interne Organisationsgeschehen bestimmt wird, sondern externe, marktbedingte Einflussfaktoren hinzu-

kommen. Jeder Unternehmensbereich, der als Profit-Center aufgestellt ist, wirtschaftet zwar primär eigenverantwortlich, befindet sich aber dennoch unter dem gemeinsamen ‚Dach‘ der MaB-AG und ist mithin permanent vor die Aufgabe gestellt, sowohl internen als auch externen Beziehungen zu anderen Baufirmen im Gleichgewicht zu halten. Der Umgang mit derartigen Dilemmata ist diffizil:

*„Nach einiger Zeit erhält man keine Angebote von anderen Baufirmen mehr, und dann ist es so weit, dass der Unternehmensbereich selbst aus dem Markt raus ist. Wir kennen dann nicht mehr die Baumarktpreise, sondern nur noch die Preise, die die MaB-Construction ausgibt. Ich tue dem Konzern was Gutes, aber ich laufe Gefahr, den Kontakt zum Markt zu verlieren, und kann nicht mehr einschätzen, ob die Preise der MaB-AG beim nächsten Projekt noch marktfähig sind oder ob sie nicht doch etwas zu hoch angesetzt sind, da ich keine Vergleichsangebote mehr habe. Das ist der Zielkonflikt, und den haben wir bis heute noch nicht gelöst“ (uM34(b)).*

Bis dato konzentrierte sich die Analyse auf die Beziehung zwischen den Unternehmensbereichen; um jedoch das Netzwerk im gesamten Konzern rekonstruieren zu können, bedarf es auch einer näheren Auseinandersetzung mit der Beziehung zwischen Unternehmenszentrale/Konzernspitze und den Unternehmenseinheiten.<sup>345</sup>

#### 4.3.2. Intraorganisationale Netzwerke: Unternehmenszentrale und Unternehmensbereiche

Der weitaus größte Teil der Interviewpartner, die in den operativen Einheiten der MaB-AG tätig sind, berichtet über schwach ausgeprägte intraorganisationale Netzwerke zur Unternehmenszentrale und zur Konzernspitze. Zum überwiegenden Teil wird das Verhalten der Akteure in der Unternehmenszentrale aus dem Blickwinkel operativ Tätiger kritisch bewertet. Ein Beispiel:

*„Zwischen der Unternehmenszentrale und den operativen Einheiten ist keine oder nur eine geringe Beziehung gegeben. Bei uns im Bereich Düsseldorf, Essen und Köln geht das noch, weil wir einigermaßen nah an der Unternehmenszentrale sitzen und ab und zu hinfahren, aber auch nur ab dem Leitungskreis vier oder drei [mittleres Management, d.V.]. Der normale Bauleiter, bei dem bin ich mir nicht sicher, ob der jemals da war oder ob der da überhaupt jemanden kennt. [...] Die Geschäftsstellen- und Niederlassungsleiter kennen sicherlich die Unternehmenszentrale, aber sonst ist das eher schlecht“ (mM17(b)).*

Unverkennbar deckt diese Aussage Lücken in den Netzwerkbeziehungen auf, die sich verstärkt auf unteren und teilweise auch mittleren hierarchischen Ebenen wiederfinden lassen. Die operativ tätigen Akteure sind nur in geringem Umfang über Projekte anderer Bereiche informiert und kennen – wenn überhaupt – nur eine geringe Anzahl an Akteuren in der Unternehmenszentrale. Wodurch ergibt sich die geringe Kooperation

<sup>345</sup> Da bereits Spannungen zwischen genannten Bereichen aufgedeckt wurden, werden die Ausführungen dazu kurz gehalten.

und welche Faktoren verhindern den Aufbau derartiger Beziehungen? Die Analyse gelangt zu dem Schluss, dass die Mitglieder operativer Bereiche der Unternehmenszentrale *per se* sehr kritisch gegenüberstehen, unabhängig davon, welche Konzepte bzw. Reorganisationsprojekte oder andere Vorhaben diese plant. Diese Ansicht wird nicht nur aus dem Blickwinkel der Akteure vertreten, die selbst in der Unternehmenszentrale tätig sind, sondern auch von denjenigen bekräftigt, die im operativen Geschäft tätig sind.

*„Das Image der Unternehmenszentrale innerhalb eines solchen Unternehmens ist sehr häufig per se immer negativ, weil die Leute zu weit weg sind vom operativen Geschäft. Das hat auch was mit Macht zu tun, weil es bedeutet ja für den Operativen draußen schon Machtverlust, wenn er ganz bestimmte Dinge hier abliefern und berichten muss“ (oM1(a)).*

*„Als MaB-2000 durchgeführt wurde, war ich noch weit weg von der Zentrale beschäftigt, wie die meisten anderen Mitarbeiter von den 35.000 Leuten aus dem Konzern auch, und da entsteht das Gefühl, die in der Unternehmenszentrale haben nicht viel zu tun oder wissen nicht, was sie mit ihrer Zeit anfangen sollen, und dann denken die sich irgendwelche Dinge aus“ (uM22(b)).*

Beide Interviewpassagen zeugen von einem distanzierten Verhältnis zwischen Unternehmenszentrale und operativen Einheiten. Das liegt zum Teil daran, dass die Erwartungen der operativen Einheiten an die Unternehmenszentrale unerfüllt bleiben:

*„Für die Unternehmenszentrale ist es zu schwierig, aus ihrem Olymp in die Niederungen zu steigen. Das wäre zu viel verlangt. Und da würde ich erwarten, dass die Unternehmenszentrale der Front mehr Gehör schenkt, um letztlich der Konkurrenz gemeinsam gegenüberstehen zu können. Vom Miteinander hätten beide Seiten etwas“ (uM31(b)).*

Indem der Befragte im Konjunktiv darauf hinweist, dass beide Seiten vom Miteinander etwas hätten, macht er unmissverständlich klar, dass bei der Zusammenarbeit und Kooperation Handlungsbedarf zu konstatieren ist und Synergien verloren gehen.

Auch an dieser Stelle könnten vereinzelte Überlegungen aus der Perspektive des Prisoner's Dilemma zur Erklärung beitragen. Die Unternehmenszentrale sei als Akteur (A), der operative Bereich als Akteur (B) beschrieben. Grundsätzlich hätten beide Seiten vom Miteinander (A kooperiert, B kooperiert) einen höheren Nutzen, da sie der Konkurrenz gemeinsam gegenüberstünden und dadurch mehr erreichen könnten bei fehlender Kooperation beider Seiten (A defektiert, B defektiert). Auf den ersten Blick erscheint die Lösung simpel: Zum beiderseitigen Vorteil werden A und B kooperieren. Wenn es aber (B) beispielsweise gelingen würde, sich alleine gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen, dann hätte er den erhofften Nutzen und weder Macht noch Ansehen eingebüßt. Gleiches gilt umgekehrt für (A). Die Dilemma-Situation verschärft sich vor dem Hintergrund, dass die Sub-Einheiten als Profit-Center aufgestellt sind und ihre



Handlungen primär an eigenen Zielen ausrichten. Mikropolitik kann sich auch in diesem Rahmen durch die Kontingenz der sozialen Dilemma-Situation entfalten und spielt insofern eine Bedeutung, als dass die Bereitschaft zur Kooperation von Aspekten der Macht beeinflusst wird:

*„Kooperation hat auch immer ein bisschen was mit Macht zu tun. Wenn man mit jemandem zusammenarbeitet, ist man immer auch ein bisschen abhängig von dem - man kann nicht mehr alleine bestimmen, man ist auch irgendwie nicht mehr so mächtig“ (uM31(b)).*

Dieser Aspekt bezieht sich nicht nur auf die Beziehung von Unternehmenszentrale und Sub-Einheit, sondern hat ebenso Gültigkeit für die Interaktionsbeziehungen zwischen den Unternehmensbereichen:

Wendet man sich nun konkret der Beziehung von Vorstand bzw. Konzernspitze und operativen Bereichen zu, sind auch zwischen diesen Ebenen Schwachpunkte im Rahmen netzwerkartiger Beziehungen zu konstatieren. Im Unterschied zur Unternehmenszentrale spielen hierbei andere Gründe, die eher mit Respekt, Angst und Unsicherheit in Verbindung stehen, eine Rolle:

*„Viele Mitarbeiter haben riesigen Respekt vor dem Vorstand und trauen sich nicht, ihre Meinung, auch wenn das vielleicht möglich wäre und auf Gehör stößt, zu sagen. Es ist auch heute oft noch so, dass die Vorstände in ihrer Burg sitzen, und bevor man diese erreicht, muss man sich an der Sekretärin vorbeikämpfen. [...] Hier ist es einfach anders als z.B. bei dem Unternehmen innerhalb meines Austauschprogramms [in Amerika], dort herrschte eine Open-Door Policy. Hier strahlen schon die engen Korridore mit den geschlossenen Türen viel mehr Macht aus. Da überlegt man sich bereits drei Tage vorher, was man wo wie am besten vortragen könnte, und dann hat man immer noch Bedenken“ (mM19(b)).*

Die Kluft zwischen Konzernspitze und Sub-Einheit ist auch heute noch spürbar und präsent. Unter Umständen fällt dem Gesprächspartner das distanzierte Verhältnis auch aus dem Grund verstärkt ins Auge, da er im Rahmen seines Austauschprogramms in den USA bei einer Tochtergesellschaft der MaB-AG andere Erfahrungen sammeln konnte. Obwohl das Verhältnis zum Vorstand mit Begriffen wie Respekt, Angst, Bedenken und Macht beschrieben wird, ist insgesamt jedoch aus den Gesprächen nicht zu entnehmen, dass der Vorstand das übermächtige Element in der Organisation darstellt, obwohl auch Kommunikations- und Austauschdefizite zu den Beschäftigten auf hierarchisch niedrigeren Ebenen nicht wegzudiskutieren sind.

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, wie die MaB-AG auf die identifizierten Lücken im Rahmen intraorganisationaler Netzwerke reagiert. Auf Grund des begrenzten Umfangs der Arbeit ist es dabei nicht möglich, auf sämtliche Strategien der MaB-AG einzugehen. Im Wesentlichen werden daher drei Kernpunkte aufgezeigt, die dazu einen

Erklärungsbeitrag leisten: (a) die Einrichtung von Kernkompetenz-Zentren, (b) Corporate Identity-Konzepte und (c) bereichsübergreifende Veranstaltungen („Campus“).

Zu a): Durch die Einrichtung von Kernkompetenz-Zentren schlägt die MaB-AG einen Weg zur Re-Dezentralisierung ein. Der Großteil der Akteure steht dieser Einrichtung positiv gegenüber. Für die Befragten sind die Gründe dafür ersichtlich bzw. nachvollziehbar. Neben der Bildung von Produktmarktsegmenten impliziert die Einrichtung der Kompetenz-Zentren weitere Konsequenzen, die für die Netzwerkorganisation eine relevante Rolle spielen:

*„Wir haben versucht, diesen Gemeinsamkeitsgedanken zu intensivieren, indem wir Kompetenzzentren gegründet haben, die über regionale Grenzen hinaus zusammenwirken, das heißt ohne Regionalstreitigkeiten [...]. Und das hat zu einem Wir-Gefühl geführt“ (oM4(a)).*

Dieses Wir-Gefühl der Zusammengehörigkeit soll sich nicht primär auf die einzelnen Unternehmensbereiche beschränken, sondern bereichsübergreifend zu neuem ‚Leben‘ erweckt werden. Die Interviews bestätigen anhand erster Erfolgserlebnisse, dass die Basis dazu durch die Kompetenz-Zentren geschaffen wurde. In Kongruenz mit den Ergebnissen von Funder ist zu schließen, dass auch für die MaB-AG „weder die radikale Lösung der totalen Dezentralisierung richtig ist, noch die totale Zentralisierung, um auf die Flexibilität, die verlangt wird, zu antworten“ (ebd. 2000, 128). Die MaB-AG hält weiterhin am Prinzip der konzerninternen Konkurrenz und einer Selbststeuerung der Sub-Einheiten fest, gleichzeitig wird jedoch durch die Einrichtung von Kernkompetenz-Zentren der Isolierung einzelner Bereiche und damit letztlich auch der Entwicklung von Bereichsegoismen vorgebeugt, um die Vernetzung untereinander zu forcieren.

Zu b): Die Funktion der CI-Konzepte besteht im Wesentlichen darin, den Akteuren über alle Bereiche hinweg ein Wir-Gefühl, ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu vermitteln. Grund für die Entwicklung der CI-Konzepte war der Umstand, dass ein Zusammenhalt als ‚MaB-ler‘ durch eine weitgehend an eigenen Nutzenkalkülen orientierten Handlungsperspektive der Sub-Einheiten beinahe ausgelöscht war:

*„Man kann auf die MaB-AG stolz sein, und man war es früher auch. Früher sprach man von der MaB-Familie, und keiner hat darüber gelacht. Wenn ich heute Nachmittag in der Betriebsversammlung sagen würde: „Liebe MaB-Familie“, dann würden die mich alle anlachen. Dieses Gefühl gibt es nicht mehr“ (mM10(b)).*

Die MaB-Familie wird häufig durch eine Unternehmensbereich-Familie ersetzt. Bereichsübergreifend fehlt jedoch dem größten Teil der Mitarbeiter eine Identifikation mit der gesamten MaB-AG, wodurch der Unternehmung womöglich eine höhere Leistungsbereitschaft der Akteure verloren gehen könnte:

*„Man ist schon leistungsbereiter, wenn man sich mit der Familie identifiziert. Wenn man morgens auf die Arbeit geht und sagt: „Mensch, ich gehe auf die Arbeit, schön!“ Oder man denkt: „Mensch, da schon wieder hin, was soll ich nur machen?“ Wie will man da etwas erbringen? Nur mit einer positiven Einstellung kann man auf Dauer auch Leistung bringen“ (uM32(b)).*

Die schwindende MaB-Familie bzw. das Leben dieses Gedankens und die daraus resultierende geringere Identifikation birgt Nachteile für die MaB-AG und erklärt die Einführung der CI-Konzepte. Diesen steht allerdings der größte Teil der Interviewten kritisch gegenüber. Die Akzeptanz fällt gering aus:

*“Was ist Corporate Identity?! Es beeinflusst ganz wenig! Das sind andere Dinge! Das ist dieses Menschliche, dieses Zusammenwirken, die fachliche Qualifikation. Mit CI versucht man der Firma Dinge aufzulegen, die jeder irgendwo wieder findet, aber das Unternehmen funktioniert auch, wenn das nicht so ist. Zum Schluss sind es die Menschen, die zusammen arbeiten und nicht die Äußerlichkeiten. [...] Man hat einen riesigen Haufen Individualisten draußen rumschwirren, und die muss man steuern - das geht nur über menschliche Beziehungen. [...] Das funktioniert nicht durch ein paar Bildchen und ein paar tolle Management-Handbücher“ (oM2(a)).*

Im Gegensatz zur fehlenden Akzeptanz von CI-Konzepten teilen die Interviewten gegenüber (c) der Durchführung von organisationsinternen Workshops, eine sehr positive Auffassung. Ihnen wird ein konstitutiver Beitrag zur Schließung von Lücken in organisatorischen Netzwerken zugeschrieben. Dadurch, dass in ihnen die Teilnehmer aus gänzlich unterschiedlichen Bereichen zusammengeführt werden, ergibt sich für diese die Option, Kontakte zu knüpfen, Informationen und Know-how über Projekte anderer Bereiche zu erlangen, Erfahrungen auszutauschen und diese gegebenenfalls für den eigenen Bereich zu nutzen. Durch die Auseinandersetzung mit bestimmten Thematiken in Form von Gruppenarbeit lernen die Teilnehmer, sich mit Problemstellungen kooperativ auseinanderzusetzen.

Die Strategien, derer sich die MaB-AG zum Aufbau einer Netzwerkorganisation bedient, werden von den Akteuren insgesamt zum größten Teil akzeptiert und mitgetragen. Dennoch soll nicht übergangen werden, dass auch Probleme und Barrieren den Weg zu einer international ausgerichteten Netzwerkorganisation säumen.

## VII. Fazit und Schlussfolgerung

Die Arbeit hat den Prozess von Reorganisationen mit seinen nicht-intendierten Folgen aufgezeigt und analysiert. Im Zentrum der Untersuchung stand die Erforschung der Bedeutung von Mikropolitik im Rahmen von Veränderungsprozessen.

Zur Zusammenfassung und Schlussfolgerung aus den Ergebnissen der Untersuchung gliedert sich der Abschnitt in zwei Teile: Zunächst werden die empirischen Ergebnisse an dem theoretischen Grundgerüst der Arbeit gespiegelt, um die „traditionelle Ab-

schottung zwischen Theorie und Empirie“ (Riegraf 1996, 232) aufzugeben und in komprimierter Form die Anwendbarkeit vorgestellter Theorien auf den Untersuchungsgegenstand kritisch zu reflektieren. Vor diesem Hintergrund werden im Anschluss daran die konstitutiven Ergebnisse der Analyse zusammengefasst und Folgerungen für die weitere Forschung vorgestellt.

Der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit entstand in Auseinandersetzung mit entscheidungstheoretischen und insbesondere mit mikropolitischen Ansätzen. Wie die Diskussion zeigte, sind erstere von konstitutiver Bedeutung für die Entwicklung mikropolitischer Ansätze, auch wenn sie keinesfalls mit diesen gleichzusetzen sind. Entscheidungstheorien lassen offen, in welchem Verhältnis Handlungs- und Gestaltungsspielräume in Organisationen, deren Nutzung durch Akteure und strukturelle Rahmenbedingungen stehen. Daher waren entscheidungstheoretische Ansätze für den Untersuchungsgegenstand eher von sekundärer Bedeutung. Einen Erklärungsbeitrag leisteten viel eher die mikropolitischen Konzepte der Strategischen Organisationsanalyse (Crozier/Friedberg) und der Mikropolitischen Organisationsanalyse (Ortmann/Küpper). Dabei ergaben die kritische Auseinandersetzung mit den Konzepten und die Ergebnisse der Empirie, dass die Überlegungen Crozier/Friedbergs, für sich genommen, den Untersuchungsgegenstand nicht hinreichend erklären konnten. Mehr noch, durch die dem Konzept anhaftende Akteurslastigkeit neigen Crozier/Friedberg zu einer stark einseitig gewichteten Interpretation organisationalen Geschehens. Der Akteur rückt derart zentral in den Vordergrund, dass der Einfluss und die Bedeutung von Struktur in zu stark in den Hintergrund verdrängt wird. Die Empirie bestätigte demgegenüber, dass nur ein verknüpfender Ansatz, der sowohl den Akteur als auch die Struktur miteinander in Beziehung setzt, der Komplexität organisationalen Geschehens gerecht wird und einen Erklärungsbeitrag für den Prozess von Reorganisationen und dessen nicht-intendierten Folgen leisten kann. Wie die Analyse weiterhin offen legte, erwies sich die „Überbetonung“ des Machtaspektes als problematisch. Der Ansatz fällt beinahe mit dem Machtbegriff zusammen und vernachlässigt den Einbezug bzw. die Berücksichtigung anderer Mechanismen, die der Strukturierung von Handlungsfeldern und der Koordination von Handlungen zu Grunde liegen. Wie die Arbeit zeigte, sind es - neben den Aspekten der Macht - einerseits individuelle Ziele, Kooperationsbereitschaft, Vertrauen, Autonomiespielräume, andererseits organisatorische Ziele, Konkurrenz, Miss-

trauen und Zwang, die für das organisationale Geschehen und auch für Reorganisationen konstitutiv sind. Sie prägen und erklären jenen spezifischen Verlauf, den Veränderungsprojekte annehmen können, obwohl die Planung ‚offiziell‘ eine andere war. Veränderungsprojekte lassen sich mithin nicht vom Reißbrett aus planen. Die Auswertung der Interviews belegte zudem, dass Macht ihr attributiver Charakter – so wie es Crozier/Friedberg vornehmen - nicht gänzlich abzusprechen ist. Die Analyse der Positionsmacht implizierte, dass Macht durchaus auch als Besitz aufzufassen ist, denn bestimmte Positionen in der Unternehmung sind mit anderen Ressourcen und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet als andere. Beispielsweise *hat* der Inhaber einer höheren hierarchischen Position (legitimierte) Macht gegenüber anderen Akteuren, die sich aus seinem breiten Handlungs- und Entscheidungsspielraum ergibt. Diese Macht fällt eher mit der Position zusammen, als dass sie an bestimmte Personen gebunden ist. Unterbelichtet bleibt bei Crozier/Friedberg auch der Einbezug hierarchisch bedingten Machtpotenzials. Dabei ist dieser Aspekt für die Rekonstruktion und Reinterpretation von Akteurshandeln entscheidend. Wie die komparative Analyse der Managementebenen erkennen ließ, variiert zumindest die formelle Macht in Abhängigkeit der hierarchischen Zugehörigkeit eines Akteurs. Die zur Verfügung stehenden Mittel zur Machtausübung ergaben sich zumindest zu einem Teil aus der Struktur, die kein starres Gebilde darstellt, sondern durch die Ausübung von Macht zugleich reproduziert oder verändert wird.

Obwohl die Arbeit zu angeführten Kritikpunkten gelangt, leistet die Strategische Organisationsanalyse für den Untersuchungsgegenstand einen wertvollen Erklärungsbeitrag, indem sie beispielsweise herausstellt – und in der Empirie Bestätigung erfuhr – dass sich hinter der formalen, offiziell legitimierten Struktur oftmals eine zweite inoffizielle Struktur verbirgt, die nicht weniger von Bedeutung ist, jedoch auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist. Diese informelle Struktur beeinflusste entscheidend den Verlauf von Reorganisationsprojekten, denn, wie gezeigt werden konnte, sind es insbesondere informelle Informationswege, informelle Macht und informelle Beziehungen, die zu nicht-intendierten Folgen von Umstrukturierungsprojekten führten und Raum für Mikropolitik schafften. Wäre die informelle Struktur der Unternehmung nicht in die Analyse integriert worden, wäre der Untersuchungsgegenstand nur unzureichend erschlossen worden. Die Strategische Organisationsanalyse bietet an dieser Stelle einen effektiven Erklärungsbeitrag.

Im Weiteren ergibt die Spiegelung der empirischen Ergebnisse an den theoretischen Überlegungen, dass die Einführung des Spielbegriffs zur Erklärung von Interaktionsbeziehungen heranzuziehen ist. Indem der Spielbegriff die obsolete Vorstellung der Maschinenmetapher für Organisationen ablöst, wird er der neuen organisations-theoretischen Perspektive gerecht und leistet einen konstitutiven Zugang zur Erklärung organisationalen Geschehens. In der Auswertung des empirischen Materials hat insbesondere die von Crozier/Friedberg herausgearbeitete Doppelstruktur von Spielen Bestätigung gefunden. Das Handeln der Akteure ist einerseits durch gewisse Spielregeln bestimmt, andererseits sind die Akteure in ihrem Handeln bzw. in der Interpretation der Spielregeln (bis zu einem gewissen Grad) „frei“. Anschaulich zeigten die empirischen Belege, dass das ‚Spiel‘ gleichzeitig Freiheit und Zwang bedeute.

In einem weiteren Punkt konnte die Auffassung Crozier/Friedbergs für die empirische Analyse gangbar gemacht werden. Indem die Strategische Organisationsanalyse insistiert, dass Spiele, Spielregeln und letztlich die Spielstruktur zumeist hinter dem offiziellen Organisationsgeschehen verborgen liegt und der Offenlegung bedarf, macht sie darauf aufmerksam, dass die Analyse nicht bei einer Betrachtung der offiziellen und kodifizierten Formalstruktur stehen bleiben darf. So gelang es auch vorliegender Arbeit erst durch die Identifizierung informeller Spielregeln, den gesamten Umfang der Spielstruktur zu erschließen und mithin das Akteurshandeln zu erfassen und zu erklären. Indem die Analyse die hohe Bedeutung informeller Spielregeln herausgearbeitet hat, unterstreicht sie die Auffassung Crozier/Friedbergs, dass ein ‚Stehen bleiben‘ bei der Analyse offizieller Strukturen nicht das reale Organisationsgeschehen rekonstruieren kann. Ebenso gelang es durch die Identifikation informeller Spielregeln, nicht-intendierte Folgen von Reorganisationsprozessen nachvollziehbar zu machen und zu erklären.

Bis hierhin kann die Strategische Organisationsanalyse für die Arbeit fruchtbar gemacht werden. Lücken weist sie indes auf, wenn Spiele in Organisationen konkrete Formen annehmen; dann ist die Auffassung Crozier/Friedbergs unzureichend, da diese eine Präzisierung ihres Spielbegriffs vermissen lassen. Es bleibt mithin zu konstatieren, dass die Strategische Organisationsanalyse für sich genommen zur Beschreibung und Analyse mikropolitische Prozesse nicht ausreicht. Erst durch ihre Erweiterung in Form der Mikropolitischen Organisationsanalyse im Sinne Küpper/Ortmanns gelang es, dazu ein Instrument zu schaffen. Indem Küpper/Ortmann unter Rückgriff auf Giddens' Theorie der Strukturierung die Akteurslastigkeit der Strategischen Organisationsanalyse

aufheben, gelingt es ihnen, durch die Konkretisierung der verschiedenen Dimensionen von Struktur die ‚Lücken‘ im Konzept Crozier/Friedbergs zu schließen. Macht wird nicht länger auf Wissen und Information reduziert, sondern auch auf die Verteilung von Ressourcen zurückgeführt. Erst der Rückgriff auf die Mikropolitische Organisationsanalyse ermöglichte der Arbeit, so dann die Modalitäten für mikropolitisch Handeln ausfindig zu machen und offen zu legen. Küpper/Ortmann bilden neben dem Konstrukt der Dualität von Struktur mit dem Begriff des Entscheidungskorridors ein zweites theoretisches Konstrukt. Um mikropolitisch Verhalten realistisch darstellen zu können, ist der Einbezug von Struktur notwendig, denn ein (mikropolitisch agierender) Akteur handelt nicht in luftleerem Raum. Wie die Analyse belegte, sind seine Handlungsmöglichkeiten vielmehr an organisationale Rahmenbedingungen gekoppelt bzw. sie werden durch diese eingeschränkt. Des Weiteren erachten es genannte Autoren für sinnvoll, mikropolitisch Verhalten und mikropolitische Konstellationen in das Entscheidungskalkül mit einzubeziehen. Eine Präzisierung dieser Aussage bleiben die Autoren jedoch schuldig. Es erscheint ein wenig ‚plakativ‘, dass nicht einmal der Versuch unternommen wird, diese Auffassung herzuleiten. Das soll an dieser Stelle nachgeholt werden: Wenn davon auszugehen ist, dass Entscheidungen den Zweck verfolgen, Handlungen zu initiieren, dann bedeutet dies ferner, dass das Verhalten von Akteuren – wie auch immer – beeinflusst werden soll. Dazu bedienen sich die Entscheidungsträger verschiedener Strategien, formeller und informeller, eben solcher, von denen sie sich das gewünschte Verhalten anderer Akteure zu erreichen versprechen. Und eben das schafft wiederum Raum für mikropolitische Aktivitäten, denn, wie die voranstehende Diskussion ergab, ist kein Verhalten (in diesem Fall das der Entscheidungsträger) restlos determiniert. Derartige Entscheidungssituationen sind gekennzeichnet durch Ambiguitäten und führen zu einer Intensivierung mikropolitischer Verhaltensweisen. Entscheidungskorridore sollten neben dem Aspekt der Kontingenz auch auf die Ambiguitäten in Entscheidungssituationen hinweisen, denn kein Verhalten der an Entscheidungen beteiligten Akteure ist exakt voraussehbar, sondern mit Erwartungen und Einschätzungen über das voraussichtliche Handeln der Interaktionspartner verbunden. Diese sind stets mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit behaftet, zumal Akteure - wie die Analyse veranschaulichte - ihr Handeln nicht immer nach zweckrationalen Zielen ausrichten. Beispielsweise beeinflussen individuelle Ziele, die mit Ansehen und Prestige in Verbindung stehen, Entscheidungssituationen ebenso wie rationale Kosten- und Nutzenaspekte.

Küpper/Ortmann gelingt es im Weiteren zwar, den ‚diffusen‘ Spielbegriff Crozier/Friedbergs zu präzisieren, indem sie die Logiken der Innovation und Routine als einen wesentlichen Mechanismus in ihre Überlegungen integrieren, dennoch ist ihre Differenzierung in „Routine- und Innovationsspieler“ zu grob, als dass sie für eine umfassende Rekonstruktion von ‚Spieltypen‘ im Rahmen von Reorganisationen ausreichen würde. Wie aus der Analyse zu folgern, müssen diese um weitere ‚Spieltypen‘ ergänzt werden, damit die Spielstruktur mit ihren ‚Spieltypen‘ und damit verbundenen mikropolitischen Verhaltensweisen beschrieben und erklärt werden kann. Die Analyse identifizierte neben der Vereinfachung von Küpper/Ortmann („Routine- und Innovationsspieler“) die ‚Spieltypen‘ „Teampayer“, „Individualisten“, „Querdenker“, „Opponenten“ und „Promotoren“. Durch die Präzisierung bzw. Erweiterung der Spieltypen gelang es, den Verlauf von Reorganisationen und insbesondere die Phase der Implementierung umfassender zu erklären, da die Akteure bzw. die „Spieltypen“ über ihr „Spiel“ vor ihrem jeweiligen sozialen Kontext gesehen und analysiert wurden. Das wiederum greift die vielfältigen Konsequenzen und Strategien für Akteure und von Akteuren im Rahmen von Veränderungsprozessen auf und wird deren Komplexität gerecht. Die Erweiterung der Spieltypen ermöglichte es, die organisationsspezifische Verschränkung von Freiheit und Zwang sowie von Kontrolle und Konsens detaillierter einzufangen und dadurch Crozier/Friedberg anzureichen, wenn diese eher allgemein formuliert davon sprechen, dass „Organisation das Ergebnis einer Reihe von Spielen ist“ (Ortmann 1988, 21). Die Arbeit zeigte, welche Formen bzw. Ausprägungen diese Spiele annehmen können.

Letztlich ist aus der Diskussion zu konstatieren, dass erst ein mikropolitisch und strukturationstheoretisch geprägtes Verständnis von Organisationen zu einer Analyseperspektive für Reorganisationsprozesse führt, die es ermöglicht, organisationsspezifische Probleme und Spannungsfelder offen zu legen und diese nicht durch eine wie auch immer determinierte Sichtweise zu verzerren. Dem verknüpfenden Ansatz der Arbeit ist es zuzuschreiben, dass der Prozess der Reorganisation realitätsnah rekonstruiert und analysiert werden konnte.

Im Rahmen der Arbeit ging es nicht nur darum, den Prozess der Reorganisation mit seinen Gründen und Ursachen, Implementierungsschritten sowie Konsequenzen und Auswirkungen aufzuzeigen und zu analysieren. Es ging auch darum, die Bedeutung der Mikropolitik im Rahmen von Veränderungsprozessen zu erschließen. Im Anschluss an die



theoretische Fundierung der Arbeit, die Vorstellung der methodischen Vorgehensweise und die Einführung in den wirtschaftlichen Zweig der untersuchten Unternehmung standen folglich zunächst der Verlauf und die Probleme der Reorganisationsprozesse in der MaB-AG im Zentrum des Untersuchungsinteresses. Dabei wurde auch hier darauf insistiert, dass die Betrachtung bzw. Rekonstruktion der Reorganisationsprozesse nicht zu einseitig - aus organisatorischer oder akteurszentrierter Perspektive - erfolgte. Die Arbeit näherte sich dem Untersuchungsgegenstand daher aus beiden Perspektiven. Diese Herangehensweise gestattete die Identifizierung bestimmter Spannungsfelder im Kontext von Veränderungsprozessen, die sich als Auslöser für mikropolitischen Handeln erwiesen und für die Umsetzung von Veränderungen von hoher Bedeutung sind.

In der untersuchten Organisation waren tiefgreifende organisatorische Veränderungen auszumachen. Der Weg vom ‚reinen‘ Bauunternehmen zu einem internationalen Dienstleistungsunternehmen verlief nicht geradlinig. Immer wieder führten teils unerwartete Reaktionen der Betroffenen zu Umsetzungsschwierigkeiten und Hindernissen. Obwohl sie die Notwendigkeit zu Reorganisationen auf Grund der veränderten Marktanforderungen erkannten, rief die damit verbundene zunehmende Veränderungsdynamik verstärkt auf mittleren und unteren Managementebenen Probleme und Schwierigkeiten hervor. „Routinespieler“ unterer Ebenen standen „Innovationsspielern“ oberer Ebenen gegenüber und hemmten (zumeist verdeckt) die Einführung von Veränderungen. Die ‚Lücken‘ in den Implementierungsphasen entstanden insbesondere durch Defizite im Bereich der Informationspolitik und durch fehlende Partizipationsmöglichkeiten. Diese lösten nicht-intendierte Folgen bei der Umsetzung der Veränderungen aus. Die Unzufriedenheit auf unteren und auch mittleren Ebenen entwickelte sich durch die mangelnde Qualität von Informationen, bewusstem Vorenthalten von Informationen, fehlender Transparenz usw., und das obwohl im Rahmen von Veränderungen der Bedarf der Betroffenen an Informationen anstieg. Da diesem Bedarf vonseiten der Unternehmung nur in unzulänglichem Maße Rechnung getragen wurde, nahm diese Phase der Implementierung eine gewisse Eigendynamik an, die für die Projektverantwortlichen schwer zu steuern bzw. zu beeinflussen war und bei der ursprünglichen Konzeption kaum Berücksichtigung erfahren hatte. Die ‚Gerüchteküche‘ begann zu ‚brodeln‘, die Florgespräche nahmen zu, informelle Informationskanäle wurden angezapft, der Diskussions- und Redebedarf stieg usw. Die Akteure entwickelten unter-

schiedliche Strategien, um an benötigte Informationen zu gelangen. Dafür gab es kein einheitliches (inoffizielles) ‚Rezept‘, da die Akteure an unterschiedlichen Informationen Interesse bekundeten, und jeder seine Strategie nach individueller „Eigenart“ wählte. Kurzum, die Akteure tendierten vermehrt dazu mikropolitisch verdeckt zu handeln, auch wenn nicht von opponentem Verhalten zu sprechen war. Die Informationsdefizite führten dazu, dass sich der Implementierungsprozess verlangsamte. Die teilweise fehlende Akzeptanz verzögerte das ‚Leben‘ der Veränderungen, wenn sie es nicht zeitweilig gar blockierte. Mikropolitisches Handeln wurde durch Unsicherheit und Angst verstärkt, durch Situationsambiguitäten begünstigt und zu einem einflussreichen Aspekt für die Implementierungsphase.

Die Kritik an den Partizipationsmöglichkeiten erwies sich als ein weiteres Hindernis auf dem Wege der Neuausrichtung. Indem sich die Inklusion der Akteure in Abhängigkeit ihrer hierarchischen Zugehörigkeit beinahe trichterförmig nach unten verjüngte, gelangte die Analyse zu dem Ergebnis, dass die Einführung neuer Konzepte in der MaB-AG eher ‚zentral/autoritär‘ verlief.

Der verstärkt dezentrale Aufbau, der in jüngerer Vergangenheit jedoch auch Tendenzen zur (Re-) Zentralisierung (Einrichtung von Kern-Kompetenzzentren) erkennen ließ, zeigte, dass die Unternehmung marktliche Elemente in ihr System einließ. Da sie dabei die Hierarchie nicht in signifikantem Ausmaß abbaute, löste sie strukturspezifische Dilemmata (Kooperation und Konkurrenz) aus, die Raum für Mikropolitik entstehen ließen. Neben den strukturellen Konsequenzen der Umstrukturierungen führten die veränderten Anforderungsprofile zu Spannungen zwischen individuellen und organisatorischen Zielen. Mehr Flexibilität, Mobilität, ein ‚Leben mit Unsicherheit‘ und höhere Veränderungsbereitschaft wurden vonseiten der Unternehmung gefordert. Diesen Erwartungen konnte nur ein Teil der Betroffenen folgen, auch wenn nicht zugegeben wurde, dass Adaptionprobleme bestanden. Das ‚geistige Mitgehen‘ bei Veränderungen und das ‚Leben‘ neuer Strukturen wurde zwar gefordert, steckte aber noch in den Anfängen, denn - wie Funder anschaulich beschreibt - ist „allein der Wandel von Konzernorganigrammen [...] noch kein Beleg für eine flächendeckende und widerspruchsfreie Realisierung von Reorganisationsmaßnahmen“ (ebd. 1999, 354). Dieser Aussage kann sich nach den Ergebnissen der Analyse nur angeschlossen werden.

Die Reorganisationsprojekte in der MaB-AG verliefen nicht glatt, das alltägliche Geschehen begleitend und friktionslos. Sie waren geladen von Spannungen und Konflikten, von Umsetzungsschwierigkeiten und Barrieren, obwohl grundlegend die Notwendigkeit zu Veränderungen erkannt wurde. Ehemals von der Unternehmensführung und dem oberen Management als rationaler Wandlungsprozess geplante Umstrukturierungen verliefen nicht auf einem ‚Gleis‘. Durch Spannungsfelder, Dilemmata und Mikropolitik wurden die ‚Weichen‘ auch von den Betroffenen und nicht ausschließlich von den Projektverantwortlichen neu gestellt. Reagiert wurde unterschiedlich: Ein Teil der Führungskräfte neigte dazu, Zwang/Druck auszuüben, andere wieder versuchten, durch rationales Argumentieren und Überzeugen die Betroffenen für den (ursprünglich) eingeschlagenen Kurs der Reorganisation zu gewinnen. Das Interesse, auf die ‚Weichenstellung‘ Einfluss zu nehmen, resultiert daher, dass die Veränderungen in den bestehenden Arbeitsbereich der Akteure eingriffen, dass sie das existierende Gleichgewicht destruierten und Ressourcen neu verteilten. Abhängigkeitsverhältnisse wurden neu ausgehandelt, was zu Konflikten und Machtkämpfen führte. Individuelle Ziele standen organisatorischen Zielen gegenüber. Machtressourcen und Machtverteilung, individuelle und organisatorische Ziele sowie systemimmanente Dilemmata bildeten ein Spannungsgefüge, das in seinen Ausprägungen unterschiedliche, veränderbare und keinesfalls stets voraussehbare Formen annahm, so dass es nicht umfassend zu kontrollieren war, sondern stets Ungewissheitszonen, Nischen und Freiräume enthielt, die Raum für mikropolitischen Handeln zuließen. Die Analyse stellte jedoch heraus, dass darin nichts „Unnormales“, „Abartiges“ oder die Effizienz der Unternehmung Gefährdendes bestand. Die mikropolitischen Strategien der Akteure mussten nicht ‚ausgemerzt‘ werden, denn die Arbeit gibt mitnichten wieder, dass politische Spieler Akteure waren, die machtbesessen und ausschließlich aus egoistischen Motiven handelten. Die Mikropolitik schädigte die Umsetzung der Reorganisationsprojekte nicht nachhaltig, denn mit mikropolitischen Handeln wurde zumindest ein gewisser Freiraum der Akteure bewahrt und „die Initiative, Kreativität und Dynamik zum Nutzen von Individuum und Gesamtorganisation ermöglicht“ (Konle 1993, 227). Es waren andere Faktoren, z.B. die als unzureichend empfundene Informationspolitik, die Unzufriedenheit auslösten und zu mikropolitischen Strategien führten. Deshalb ist nicht die Mikropolitik per se ‚Schuld‘ an dem ‚Brodeln‘ der ‚Gerüchteküche‘ (was sich uneffektiv auf den

Arbeitsablauf auswirkte), sondern die Lücke in der Informationspolitik; mikropolitische Handlungen entstehen als Folge dieser.

Mikropolitik könnte nur dann zum ‚Problem‘ oder zur Gefahr werden, wenn sie nicht in die Überlegungen bei der Konzeption von Reorganisationsprojekten integriert bzw. bei dieser berücksichtigt wird. Wenn versucht wird, Prozesse auf einem ‚Gleis‘ rigide umzusetzen, wenn davon ausgegangen wird, dass Umstrukturierungsprozesse rational lenkbare Wandlungsprozesse sind, dann wird Mikropolitik unterdrückt und in ihrer Bedeutung unterschätzt.

Die Arbeit machte durch die Analyse der Spannungsfelder im Weiteren unmissverständlich klar, dass die eingesetzten mikropolitischen Taktiken stark von den vorhandenen Machtressourcen der Akteure bestimmt wurden. Machtressourcen konnten dabei nicht uneingeschränkt mobilisiert werden, das heißt rücksichtslos zur Durchsetzung eigener Ziele genutzt bzw. ins „Spiel“ gebracht werden, da Organisationen soziale Systeme sind, die systemimmanente Normen und Werte haben und dadurch Grenzen aufzeigen, die den Akteur unter Umständen auch aus dem Spiel ausschließen können. Als ‚wertvolle‘ Machtressourcen im Kontext von Veränderungsprozessen konnten Beziehungsmacht, Informationsmacht und methodisches Wissen im ‚Spiel‘ identifiziert werden. Machtbezogen legitimierte Formen von Zwang und Nachdruck sind im Gegensatz zu anderen empirischen Studien (z.B. Frei (2004), Strohm (2004), Picot u.a. (1999) weniger stark ausgeprägt, eher sind rational-sachliches Argumentieren und Überzeugungsarbeit zu beobachten gewesen.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass komplexe Veränderungen, die auf eine Neuverteilung von Ressourcen in der Unternehmung abzielen, zu einer Intensivierung von mikropolitischen Prozessen führten. Mikropolitik und Reorganisationsprozesse stehen in einem rekursiven Konstitutionszusammenhang. Die effiziente Umsetzung von Reorganisationsprojekten wurde maßgeblich durch die Effektivität der gelebten Mikropolitik bestimmt. Mithin erfährt die aufgestellte Arbeitsthese in Kapitel 1.2. Bestätigung: Konzeption, Einführung und Implementation wurden von der gelebten Mikropolitik und ihrer Intensität maßgeblich beeinflusst. Diese ist nicht isoliert zu verstehen oder zu erklären, sondern nur - und da kann sich der zweiten Arbeitsthese angenommen werden - wenn sie als konstitutiver Bestandteil sozialer Interaktionen im Rahmen sozialer Systeme *und* deren organisationspezifischen Rahmenbedingungen aufgefasst wurde. Das heißt, ohne eine Verknüpfung akteurs- und strukturtheoretischer Konzepte

ist eine Erklärung von Veränderungsprozessen nicht umfassend genug zu leisten. Erst diese Zusammenschau macht es möglich, die Ambiguitäten, Paradoxien, das auf den ersten Blick „unlogische“ organisationalen Geschehens zu verstehen.

Kurzum, die Analyse ergab und bestätigte damit auch die zu Grunde gelegte Definition von Mikropolitik, dass diese ein in allen Organisationen gegenwärtiges Phänomen ist. Sie spielt bei tiefgreifenden Änderungen eine konstitutive Rolle, denn es geht um Neuverteilung knapper Ressourcen und um die Herstellung eines neuen Machtgleichgewichts, d.h. es geht nicht nur um das Handeln innerhalb organisationsspezifischer Spielregeln, sondern auch um die Veränderung der Spielregeln selbst (inkl. Auswechslung von Spielern). Letztlich bleibt festzuhalten, dass durch die Verzahnung mikropolitischen Konzepte und strukturationstheoretischer Ansätze eine neue Perspektive auf Reorganisationsprozesse gewonnen werden konnte, die Anknüpfungspunkte für die weitere industrie- und arbeitssoziologische Forschung über Reorganisationsprozesse erschließt.

## Anhang

ABB. 46: ÜBERSICHT ÜBER DIE BEANSPRUCHUNGS- UND BELASTUNGSKOMPONENTEN

Beanspruchungen	Belastung durch Unterforderung	Belastung durch Überforderung
<b>Physische</b> Muskelbeanspruchung - statisch - dynamisch	fehlende muskuläre Beanspruchung bei räumlicher Gebundenheit des Arbeitsplatzes	- Zwangshaltung, andauernde Haltearbeit - dynamische Belastung infolge Bewegung schwerer Gegenstände; hoher Energieverbrauch bei der Arbeit; Beschränkung der Bewegung auf einzelne Glieder und Muskelpartien
Beanspruchung des Organismus durch die Arbeitsumgebung		- Lärm, Erschütterungen - ungenügende Beleuchtung, Blendung - Staub-, Gas-, Flüssigkeitseinwirkung - Klimatische Einflüsse
<b>Psychische-kognitive</b> Wahrnehmungsbeanspruchungen  - Reaktionsbeanspruchungen  - Beanspruchungen durch Denkleistungen  - Beanspruchungen durch organisatorische Gegebenheiten der Arbeit	Unterscheidungsschwierigkeiten infolge zu geringer Signaldichte über längere Zeit  Zwang zur Aufrechterhaltung von Aufmerksamkeit trotz geringer Signaldichte über längere Zeit  Reaktionsschwierigkeiten infolge zu weniger Reaktionen über längere Zeit  Fehlen von Denkleistungen (Monotonie)  soziale Isolation, fehlende Kooperationsbeziehungen	Unterscheidungsschwierigkeiten infolge schlechter Erkennbarkeit der Signale bzw. zu hoher Signaldichte in kurzer Zeit;  Zwang zur geordneten kognitiven Verarbeitung zahlreicher prozeßrelevanter Signale in kurzer Zeit und bei hoher Geschwindigkeit der Signalabfolge - Konzentration  Reaktionsschwierigkeiten infolge zu großer Zahl an Reaktionen in kurzer Zeit bzw. hoher Reaktionsgeschwindigkeit  Realisierung zahlreicher Denkopoperationen in festgelegter Zeit (Treffen vieler Entscheidungen oder schwieriger Problemlösungen (Streß))  "Überflutung" mit sozialen Kontakten, keine stabilen Kooperationsbeziehungen
<b>Psychisch-affektive</b> - affektive Beanspruchung durch Normen gegenständlicher Art  - affektive Beanspruchung durch organisatorische Normen		Überhöhte affektive Leistungen (Risiko des Scheiterns bei wertvollen Produkten und Produktionsmitteln)  Beeinträchtigung des außerbetrieblichen Lebens durch Nacht- und Schichtarbeit; Gefahr von Unfällen

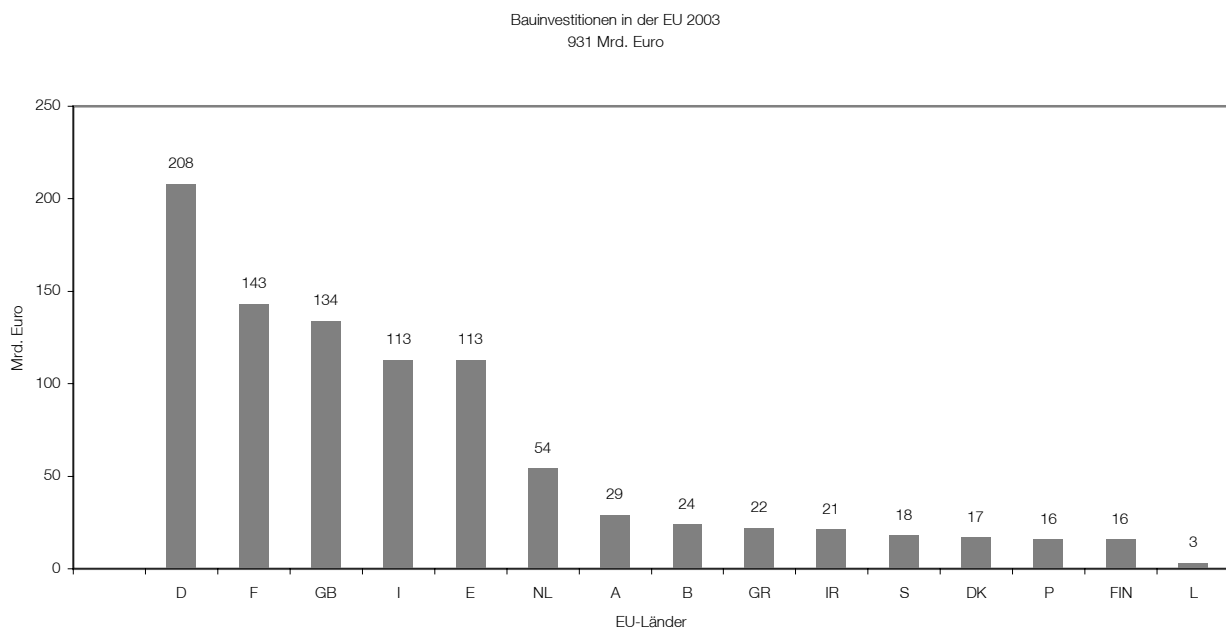
Quelle: Janssen u.a. 1983, 111.

ABB. 47: DIE ENTWICKLUNG DER BESCHÄFTIGUNG IM BAUGEWERBE (1960-1980)

Jahr	Erwerbstätige in Tsd.				in v.H. der Erwerbstätigen des Baugewerbes	
	Baugewerbe	Veränderungen geg. d. Vorjahr in v.H.	Bauhauptgewerbe	Ausbaugewerbe	Bauhauptgewerbe	Ausbaugewerbe
1960	2126		1535	591	72,2	27,8
1961	2178	2,4	1573	605	72,2	27,8
1962	2272	4,3	1660	612	73,1	26,9
1963	2379	4,7	1753	626	73,7	26,3
1964	2447	2,9	1799	648	73,5	26,5
1965	2454	0,3	1790	664	72,9	27,1
1966	2436	-0,7	1762	674	72,3	27,7
1967	2249	-7,7	1581	668	70,3	29,7
1968	2285	1,6	1611	674	70,5	29,5
1969	2305	0,9	1626	679	70,5	29,5
1970	2319	0,6	1643	676	70,9	29,2
1971	2352	1,4	1659	693	70,5	29,5
1972	2367	0,6	1643	724	69,4	30,6
1973	2364	-0,1	1624	740	68,7	31,3
1974	2185	-7,6	1457	728	66,7	33,3
1975	1976	-9,6	1283	693	64,9	35,1
1976	1964	-0,6	265	699	64,4	35,6
1977	1920	-2,2	1216	704	63,3	36,7
1978	1940	1,0	1233	707	63,6	36,4
1979	2014	3,8	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
1980	2040	1,3	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

Quelle: Schneider u.a. 1982, 43.

ABB. 48: BAUINVESTITIONEN IN DER EU 2002



Quelle: Hauptverband der deutschen Bauindustrie, 2003.

ABB. 49: BAUINVESTITIONEN IN DER BRD VON 1995 BIS 2003



Quelle: Hauptverband der deutschen Bauindustrie, 2003.

ABB. 50: BESCHÄFTIGTE IM BAUHAUPTGEWERBE (1993-2005)

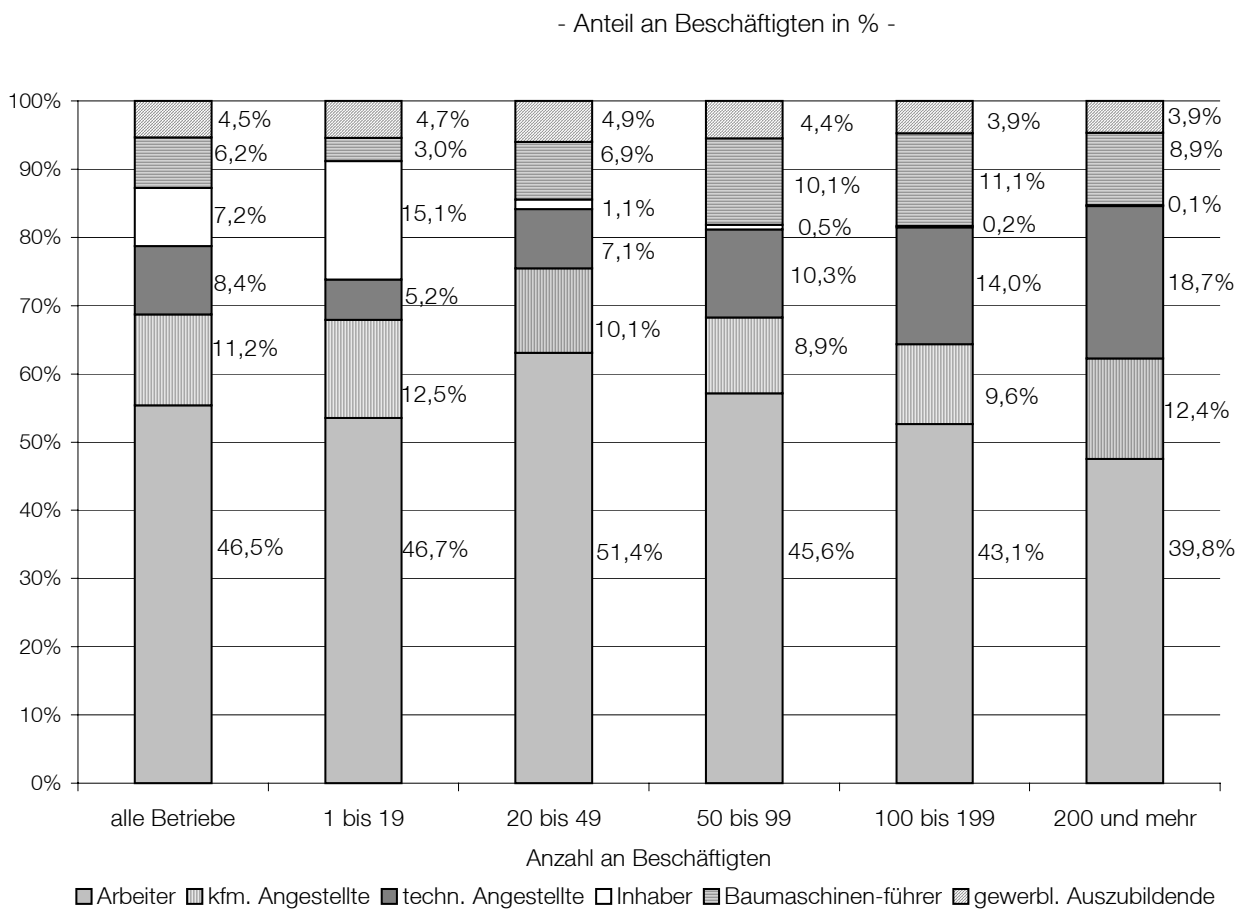
Beschäftigte Ost/West in absoluten Zahlen (in 1.000)

Jahr	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
West	982	989	968	893	834	802	775	747	694	652	617	561	530
Ost	361	416	443	418	387	354	335	303	260	228	216	206	190
Summe	1343	1405	1411	1311	1221	1156	1110	1050	954	880	833	767	720

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2004.

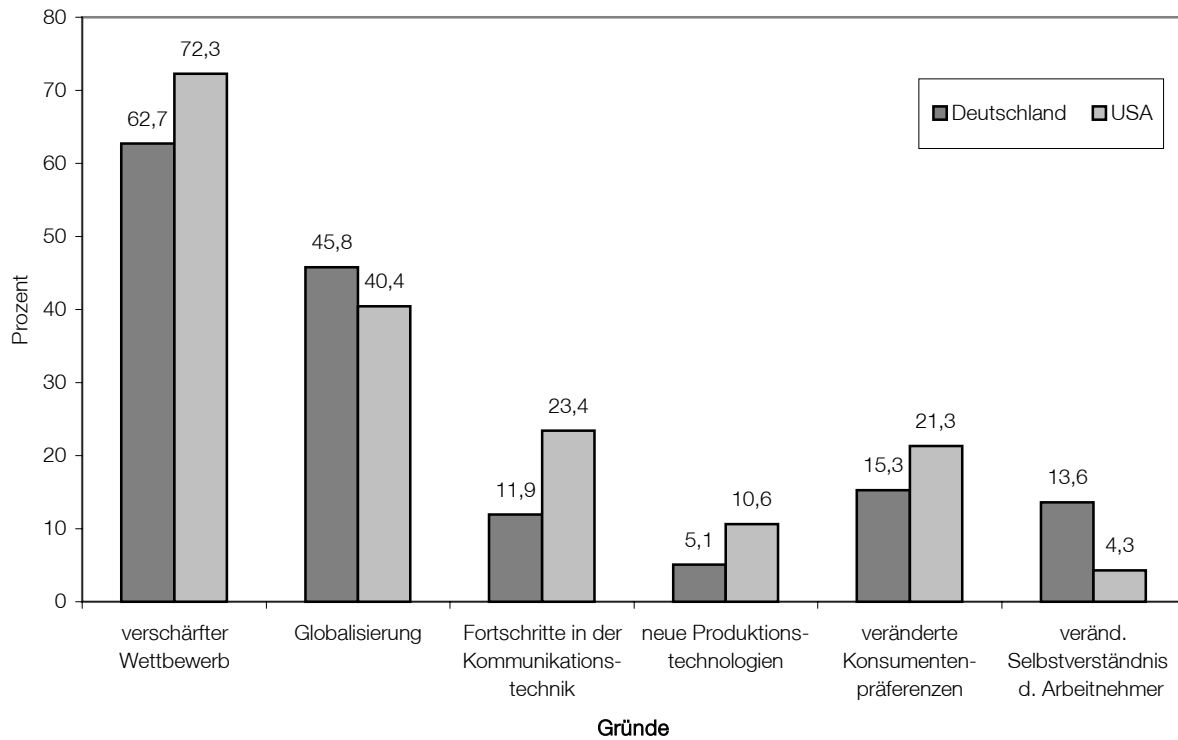


ABB. 51: BESCHÄFTIGTENSTRUKTUR NACH BESCHÄFTIGTENGRÖßENKLASSEN 2004



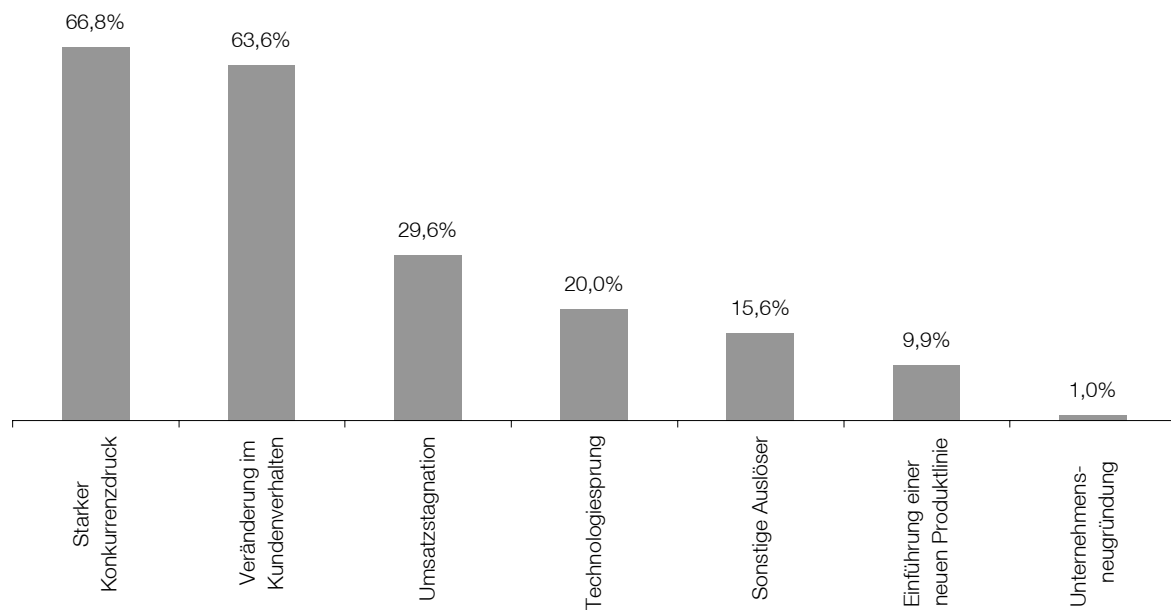
Quelle: Statistisches Bundesamt, 2005.

ABB. 52: URSACHEN DER ORGANISATIONSREFORM



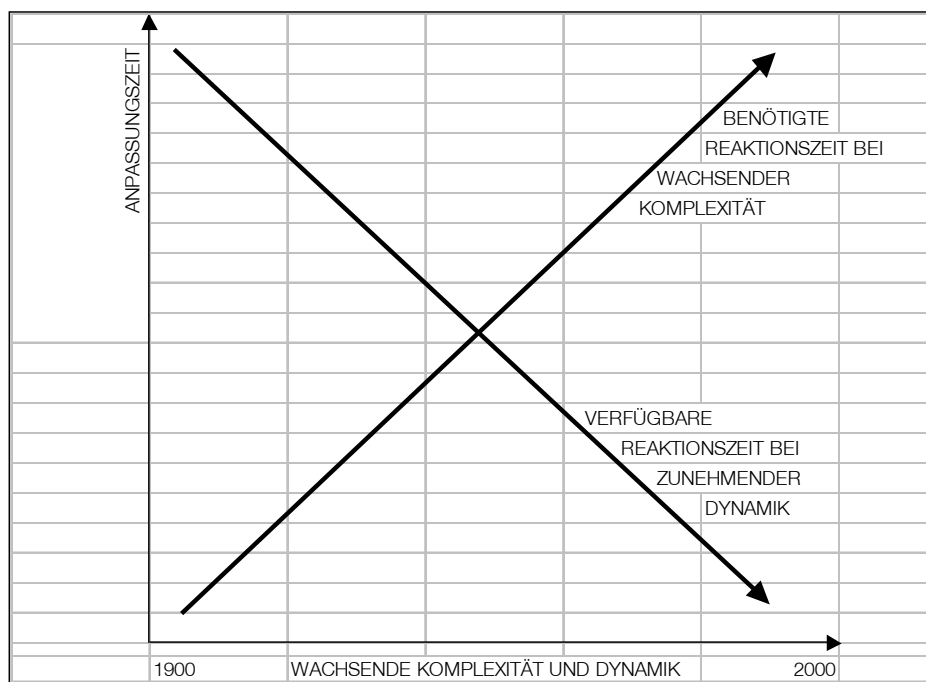
Quelle: Bickenbach/Soitwedel 1996, 36.

ABB. 53: AUSLÖSER FÜR VERÄNDERUNGEN (GESAMT)



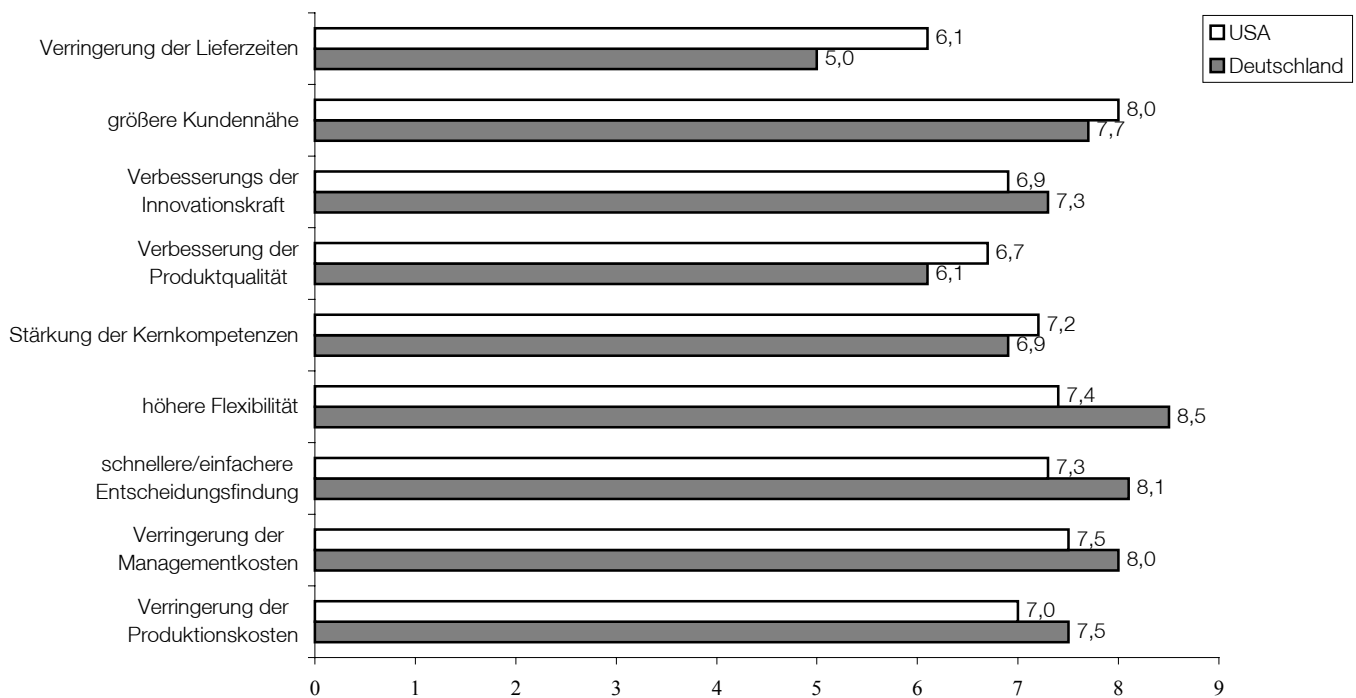
Quelle: In Anlehnung an Bullinger u.a. 1995, 88.

ABB. 54: ZEITSCHERE



Quelle: Bleicher 1996, 39.

ABB. 55: ZIELE DER ORGANISATIONSREFORM (BEWERTUNG)



Quelle: Bickenbach/Soltwedel u.a. 1996, 39.

ABB. 56: ERGEBNISSE DER PHASE DER IMPLEMENTIERUNG

Faktor	Faktorwert	Variable/Gestaltungsmittel	Faktorlad.
<b>Vermeidung unnötiger Unsicherheit</b>	<b>6,23</b>	Vermeidung langer Unsicherheit bzgl. Personalentscheidungen	0,84
		Keine Dramatisierung der Veränderungsmaßnahmen im Vorfeld	0,52
<b>Information</b> (Angebot und Nachfrage seitens der Verantwortlichen)	<b>5,84</b>	Ausreichende Information	0,72
		Information bereits in der Anfangsphase	0,69
		Detaillierte Analyse der bisherigen Arbeitsweise	0,67
		Fortlaufende Information über den Stand des Veränderungsprozesses	0,65
		Möglichkeit, bei Fragen direkt die Untern.führung zu konsultieren	0,54
		Offener u. menschlicher Umgang seitens der Unternehmensberater	0,52
		Achtung der eigenen Meinung im Zus.hang mit der Reorganisation	0,52
		Würdigung des Engagements im Veränderungsprozeß	0,44
		Kein Konkurrenzdenken unter Kollegen	0,43
<b>Partizipation</b>	<b>5,43</b>	Mitbestimmung durch Beteiligung in Planungsteams	0,77
		Einbeziehung der Projektgruppen	0,59
		Lernen neuer Dinge	0,48

Ergänzung: Der angegebene Faktorwert bringt die Bedeutung der identifizierten Faktoren (in diesem Fall Vermeidung unnötiger Unsicherheit, Information und Partizipation) zum Ausdruck (1= ‚gar nicht wichtig‘ bis 7= ‚äußerst wichtig‘).

Quelle: in Anlehnung an Picot u.a. (2000, 43).

ABB. 57: VERHÄLTNISS VON ARBEIT UND PRIVATLEBEN

Verhältnis von Arbeit und Privatleben - Bewertungstyp	Hierarchieebenen			
	Geschäftsführer	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management
Zufriedene	42,5	48,0	46,1	55,2
Resignierte	30,0	29,5	29,6	17,7
Zerrissene	27,5	22,5	24,4	27,1
Gesamt	100,0	100,0	100,1	100,0

Quelle: Faust u.a. 2000, 329.

ABB. 58: z-Transformationen

**a) Vorgehen zum Mittelwertsvergleich Partizipation Information (PI):**

1. Da  $n > 30$ , ist laut Sahner Normalverteilung nicht erforderlich. Lineare Transformation ist möglich und die Anwendung des z-Tests erlaubt.
2. Zufallsauswahl war bei der Mitarbeiterbefragung 1997 gewährleistet.
3. Irrtumswahrscheinlichkeit:  $p = 0,05$
4. Die Nullhypothese lautet: Die Differenz zwischen den beiden Mittelwerten geht auf den Zufall zurück.

**Rechengang:**

$$\begin{array}{ll} n_1 = 62 & n_2 = 339 \\ \bar{x}_1 = 2,59 & \bar{x}_2 = 3,1009 \\ s_{x_1}^2 = 0,5531 & s_{x_2}^2 = 0,6086 \\ s_{x_1} = 0,7437 & s_{x_2} = 0,7801 \end{array}$$

$$\sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) = \sqrt{\frac{s_{x_1}^2}{n_1} + \frac{s_{x_2}^2}{n_2}}$$

$$\sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) = \sqrt{\frac{0,7437^2}{62} + \frac{0,7801^2}{339}} = \sqrt{\frac{0,5531}{62} + \frac{0,6086}{339}} = \sqrt{0,0106}$$

$$\sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) = 0,1029$$

$$z = \frac{|\bar{x}_1 - \bar{x}_2|}{\sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)} = \frac{|3,1009 - 2,59|}{0,1029} = 4,965$$

**Ergebnis:**

Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p = 0,05$  dürfte der kritische Quotient höchstens einen Wert in Höhe von 2 annehmen. Da  $4,965 > 2$ , muss die Nullhypothese verworfen werden und die Alternativhypothese angenommen werden, d.h. die Differenz zwischen den Mittelwerten ist überzufällig.

**b) Vorgehen zum Mittelwertsvergleich Partizipation Mitsprache (PM):**

1. Da  $n > 30$ , ist laut Sahner Normalverteilung nicht erforderlich. Lineare Transformation ist möglich und die Anwendung des z-Tests erlaubt.
2. Zufallsauswahl war bei der Mitarbeiterbefragung 1997 gewährleistet.
3. Irrtumswahrscheinlichkeit:  $p = 0,05$
4. Die Nullhypothese lautet: Die Differenz zwischen den beiden Mittelwerten geht auf den Zufall zurück.

**Rechengang:**

$$\begin{aligned} n_1 &= 61 & n_2 &= 337 \\ \bar{x}_1 &= 2,7869 & \bar{x}_2 &= 3,3427 \\ s_{x_1}^2 &= 0,7631 & s_{x_2}^2 &= 0,6027 \\ s_{x_1} &= 0,8735 & s_{x_2} &= 0,7763 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) &= \sqrt{\frac{s_{x_1}^2}{n_1} + \frac{s_{x_2}^2}{n_2}} \\ \sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) &= \sqrt{\frac{0,7631^2}{61} + \frac{0,6027^2}{337}} = \sqrt{\frac{0,8735^2}{61} + \frac{0,7763^2}{337}} = \sqrt{0,0142} \end{aligned}$$

$$\sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) = 0,1191$$

$$z = \frac{|\bar{x}_1 - \bar{x}_2|}{\sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)} = \frac{|2,7869 - 3,3427|}{0,1191} = 4,6$$

**Ergebnis:**

Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p = 0,05$  dürfte der kritische Quotient höchstens einen Wert in Höhe von 2 annehmen. Da  $4,6 > 2$ , muss die Nullhypothese verworfen werden und die Alternativhypothese angenommen werden, d.h. die Differenz zwischen den Mittelwerten ist überzufällig.

c) Vorgehen zum Mittelwertsvergleich Partizipation Vorgesetztenverhalten (PV):

1. Da  $n > 30$ , ist laut Sahner Normalverteilung nicht erforderlich. Lineare Transformation ist möglich und die Anwendung des z-Tests erlaubt.
2. Zufallsauswahl war bei der Mitarbeiterbefragung 1997 gewährleistet.
3. Irrtumswahrscheinlichkeit:  $p = 0,05$
4. Die Nullhypothese lautet: Die Differenz zwischen den beiden Mittelwerten geht auf den Zufall zurück.

Rechengang:

$$\begin{aligned} n_1 &= 62 & n_2 &= 339 \\ \bar{x}_1 &= 2,72 & \bar{x}_2 &= 3,23 \\ s_{x_1}^2 &= 0,4597 & s_{x_2}^2 &= 0,6481 \\ s_{x_1} &= 0,6780 & s_{x_2} &= 0,8050 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) &= \sqrt{\frac{s_{x_1}^2}{n_1} + \frac{s_{x_2}^2}{n_2}} \\ \sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) &= \sqrt{\frac{0,6780^2}{62} + \frac{0,8050^2}{339}} = \sqrt{\frac{0,4597}{62} + \frac{0,6481}{339}} = \sqrt{0,0965} \\ \sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) &= 0,0965 \end{aligned}$$

$$z = \frac{|\bar{x}_1 - \bar{x}_2|}{\sigma(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)} = \frac{|2,72 - 3,23|}{0,0965} = 5,28$$

Ergebnis:

Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p = 0,05$  dürfte der kritische Quotient höchstens einen Wert in Höhe von 2 annehmen. Da  $5,28 > 2$ , muss die Nullhypothese verworfen werden und die Alternativhypothese angenommen werden, d.h. die Differenz zwischen den Mittelwerten ist überzufällig.

ABB. 59: LEITFADEN

Zur Forscherin:

- Vorstellung der eigenen Person
- Darstellung des Untersuchungsgegenstandes und -ziels
- Zusicherung von Anonymität

Einstieg:

Persönliche Angaben der interviewten Person:

- Biografischer Werdegang/Karriereweg
- Dauer der Unternehmenszugehörigkeit
- Tätigkeitsfeld/Position
- Qualifikationsprofil
- Familienstand/Alter

Gliederung:

### **I. Reorganisation (Unternehmensebene)**

1. Welche Gründe und Ursachen sehen Sie für Reorganisationen?
2. Welche Ziele sollen durch Reorganisationsprojekte erreicht werden?
3. Was hat sich in Ihrem Unternehmen im Vergleich zu früher verändert?
4. Wie wirken sich Reorganisationen auf die Beschäftigtenanzahl aus?
5. Wird Ihrer Ansicht nach in der Baubranche im Vergleich zu anderen Branchen vermehrt reorganisiert? Wenn nein/ja, welche Gründe sehen Sie dafür?

### **II. Prozess der Reorganisation (Unternehmensebene)**

1. Wie werden die Mitarbeiter über Reorganisationsprojekte informiert?
2. Wie würden Sie auf einer Skala von eins bis fünf die Informationspolitik bewerten?
3. Welche Bereiche sind zumeist mit der Durchführung derartiger Projekte betraut?
4. Wann hat der Wandlungsprozess in Ihrem Unternehmen begonnen?



---

**III. Mikropolitik bei Reorganisationen (Unternehmensebene)**

1. Hat sich der hierarchische Aufbau in Ihrem Unternehmen verändert?
2. Haben die Mitarbeiter bei der Gestaltung und Durchführung von Reorganisationen Einfluss?
3. Auf welche Probleme/Schwierigkeiten trifft das Unternehmen bei Restrukturierungsprojekten?
4. Mit welchen neuen Anforderungen müssen die Beschäftigten zurechtkommen?
5. Gibt es so etwas wie eine MaB-Familie?
6. Wie beschreiben Sie die Philosophie der MaB-AG?

**IV. Reorganisation (Bereichsebene)**

1. Welche Ursachen und Gründe sehen Sie für Veränderungen in Ihrem Bereich?
2. Was hat sich im Gegensatz zu früher verändert? Können Sie ein Beispiel schildern?
3. Ist Ihr Bereich stärker betroffen als andere Unternehmensbereiche?
4. Hat sich die Handlungsfreiheit Ihres Bereiches verändert?
5. Trägt Ihr Bereich mehr oder weniger Verantwortung als früher?
6. Erwarten Sie weitere Veränderungen? Wenn ja, welche?

**V. Prozess der Reorganisation (Bereichsebene)**

1. Seit wann ist Ihr Bereich involviert?
2. Hat Ihre Abteilung auf Projekte aktiv Einfluss ausüben können?
3. Wie und von wem wurde Ihrer Abteilung das Projekt vorgestellt? Schildern Sie das Erlebnis.

**VI. Mikropolitik bei Reorganisationen (Bereichsebene)**

1. Welche Interessen vertritt Ihre Abteilung bei Reorganisationen?
2. Wie versucht Ihr Bereich, seine Interessen/Ziele zu erreichen?
3. Welche Budgets stehen Ihnen zur (freien) Verfügung? Müssen Sie heute häufiger ein „okay“ einholen als früher?
4. Bis wohin darf Ihr Bereich „alleine“ entscheiden? Wann bedarf es der Zustimmung durch andere Bereiche?

5. Mit welchen neuen Anforderungen muss Ihr Bereich zurechtkommen? Haben sich Arbeitszeit/Belastung/Kontrolle verändert?
6. Die Zusammenarbeit mit Kollegen hat meist Sonnen- und Schattenseiten. Wie würden Sie das Klima in Ihrer Abteilung beschreiben?
7. Wo gibt es vielleicht auch mal Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in der Gruppe oder mit anderen Abteilungen, wenn umstrukturiert wird?
8. Gibt es ein betriebliches Vorschlagswesen? Welche Bedeutung messen Sie diesem bei?

## **VII. Reorganisation (Individuelle Ebene)**

1. Was hat sich für Sie persönlich verändert? Welche Gründe und Ursachen sehen Sie dafür?
2. Worin bestehen jetzt Ihre Aufgaben?
3. Haben Sie mehr Verantwortung und Freiraum als früher?
4. Wie haben sich die Anforderungen an Sie verändert? Haben sich Arbeitszeit/Kontrolle/Belastung verändert?
5. Wenn Sie sich an vergangene Reorganisationsprojekte erinnern, durch welche Ereignisse ergeben sich für Sie ungewöhnlich angenehme oder unangenehme Gefühle?
6. Haben die Veränderungen für Sie Konsequenzen über die Arbeit hinaus? Beispielsweise auf die Familie? Können Sie dazu ein Beispiel schildern?

## **VIII. Prozess der Reorganisation (Individuelle Ebene)**

1. Wann haben Sie persönlich erstmals von dem aktuellen Reorganisationsprojekt gehört?
2. Haben Sie die Möglichkeit gehabt, das Projekt aktiv mitzugestalten?
3. Ist die Veränderung für Sie eher plötzlich gekommen oder wurden Sie vorbereitet?
4. Was würden Sie Ihrem Unternehmen/Ihrem Bereich bei künftigen Veränderungen empfehlen? Worauf sollte verstärkt geachtet werden?
5. Inwieweit wird Ihre Einstellung gegenüber einem Reorganisationsprojekt beeinflusst von
  - der Art der Präsentation, z.B. Dauer, Darstellung, Aufwand
  - dem Ort der Veranstaltung
  - der Abteilung, die das Projekt einführt?

## **IX. Mikropolitik bei Reorganisationen (Individuelle Ebene)**

1. Wie würden Sie einem guten Freund, der nicht im Unternehmen tätig ist, Ihre derzeitige Arbeitssituation beschreiben?

2. Akzeptieren Sie die Veränderungen?
3. Empfinden Sie Ihre Arbeit als stark vorgegeben?
4. Wie kommen Sie mit den an Sie gestellten Anforderungen zurecht?
5. Was tun Sie, wenn Sie meinen, dass Ihnen „alles über den Kopf wächst“?
6. Was interessiert Sie besonders an Ihrer Arbeit? Welche Ziele haben Sie persönlich? Wie versuchen Sie, diese zu erreichen?
7. In welcher Position gelingt es leichter persönliche Ziele umzusetzen?
8. Können Sie aus Ihrer Sicht und auf Grund Ihrer Position Veränderungen beeinflussen?
9. Was erwarten Sie für Ihre geleistete Arbeit von Kollegen/Vorgesetzten/anderen Bereichen? Was enttäuscht/verärgert Sie? Haben Sie dazu ein Beispiel?
10. Was müsste sich ändern, damit Sie rundherum zufrieden mit Ihrer Arbeitssituation sind?
11. Haben Sie persönlich ein Lebensmotto oder eine Lebensphilosophie?
12. Ein Sprichwort lautet: „Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied!“ Trifft dies auch auf Ihre Arbeitssituation zu?

## Literaturverzeichnis

- Abel, G. (1975):** Wissenschaftssprache und Gesellschaft: zur Kritik der Sozialwissenschaften, Opladen.
- Agyris, C. (1975):** Das Individuum und die Organisation, in Türk, K. (Hrsg.), Organisationstheorie, Hamburg.
- Alewell, D. (1992):** Interne Arbeitskräfte als effizientes Koordinationsdesign zur Bewältigung betrieblicher Beschäftigungsprobleme – Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Informationsasymmetrien in Arbeitsverhältnissen, Hamburg.
- Althoff, K./Thielepape, M. (1993):** Psychologie in der Verwaltung, Herford.
- Angermaier, M. (1981):** Einige Aspekte der Rationalisierung am Bau, in: Richter, W. (Hg.) (1981): Bauarbeit in der Bundesrepublik, Köln.
- Arbouw (1997):** Arbouw Foundation Guidelines on Physical Workload for the Construction Industry, Amsterdam.
- Argyris, Ch. (1964):** Integrating the individual and the organization, New York.
- Atteslander, P. (1995):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 8., bearb. Auflage, Berlin.
- Axelrod, R. (1988):** Die Evolution der Kooperation, Oldenbourg.
- Bamberg, I. (1989):** Commitment und Willensbildung, in: Szyperski, N. (Hrsg.): HWPlan, Stuttgart.
- Barnard, C.I. (1938):** The Function on the Executive, Cambridge/Massachusetts.
- Beckenbach, N. (1991):** Industriesoziologie. Berlin, New York.
- Becker, A./Küpper, W./Ortmann, G. (1992):** Revisionen der Rationalität. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.) Mikropolitik, 2. Aufl., Opladen.
- Becker, H.S./Geer, B. (1984):** Teilnehmende Beobachtung: Die Analyse qualitativer Forschungsergebnisse, in: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, 2. Auflage, Stuttgart.
- Berninghaus, S.K./Ehrhart, K.-M./Güth, W. (2002):** Strategische Spiele: Eine Einführung in die Spieltheorie, Berlin u.a.
- Bernoux, P. (1995):** Das Unternehmen – ein neues soziologisches Forschungsobjekt in Frankreich?, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

- Bickenbach, F./Soltwedel R. (1996):** Trends in der Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation: Ergebnisse einer Führungskräftebefragung; Forschungsprogramm „Weiterentwicklung und Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft“, Gütersloh.
- Bilfinger+Berger (2002):** Geschäftsbericht 2002.
- Bock, H. (1996):** Große Bauunternehmen auf dem Weg zum Dienstleister – Neue Anforderungen, Risiken und Chancen für das Baumanagement, in: Steinmann, R./Haardt, G. (Hrsg.) (1996): Die Bauwirtschaft auf dem Wege zum Dienstleister: Neue Anforderungen an das Baumanagement, Hans-Böckler-Stiftung, Baden-Baden.
- Bogumil, J./Schmid, J. (2001):** Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele, Opladen.
- Boos, M./Fisch, R. (1987):** Die Fallstudie in der Organisationsforschung, in: Windhoff-Héritier (Hg.): Verwaltung und ihre Umwelt, Opladen.
- Bosch, G./Zühlke-Robinet, K. (2000):** Der Bauarbeitsmarkt. Soziologie und Ökonomie einer Branche, Frankfurt a.M.
- Bosetzky, H. (1972):** Die instrumentelle Funktion der Beförderung, in: Verwaltungsarchiv 63.
- Bosetzky, H. /Heinrich, P. (1984):** Mensch und Organisation, Köln.
- Brunsson, N. (1982):** The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: Journal of Management Studies, 19.
- Brunsson, N. (1985):** The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Change, Chichester.
- Bullinger, H.J./Wiedmann, G./Niemeier, J. (1995):** Business Reengineering: Aktuelle Managementkonzepte in Deutschland: Zukunftsperspektiven und Stand der Umsetzung, IAO-Studie, Stuttgart.
- Bundesministerium für Verkehrs-, Bau- und Wohnungswesen (2004):** Ausgabe Nr. 12/04.
- Bundesministerium für Verkehrs-, Bau- und Wohnungswesen (2004):** Ausgabe Nr. 31/04.
- Burns, T. (1962):** Micropolitics: mechanisms of institutional change. In: Administrative science Quarterly 1962, S. 257ff.

**Cameron, K.S. /Quinn, R.E. (1988):** Organizational Paradox and Transformation, in: Quinn, R.E./Cameron, K.S. (Hg.): Paradox and Transformation. Towards a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge/Massachusetts, S. 1-18.

**Carlstein, T. et al. (1981):** "The sociology of structuration in time and space: a time-geographic assessment of Giddens's theory" Swedish Geographical Yearbook, Lund: Lund University Press.

**Coenenberg, A.G. (2003):** Wertorientierte Unternehmensführung: vom Strategieentwurf zur Implementierung, Stuttgart.

**Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P. (1972):** A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, 17.

**Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P. (1990):** Ein Papierkorbmodell für organisatorisches Wahlverhalten, in: March 1990, S.329-372.

**Cook, T.M./Rosecrance, J.C./Zimmermann, C.T. (1996):** The University of Iowa Construction Survey. Biomechanics and Ergonomic facility. The University of Iowa.

**Coriat, B./Zarifian, Ph. (1986):** Tendenzen der Automatisierung und Neuzusammensetzung der Lohnarbeit, in: Prokla, (Heft 62) 16.

**Crozier, M. (1964):** The bureaucratic phenomenon (Titel der französischen Originalausgabe Le Phénomé bureaucratique), Chicago.

**Crozier, M./Friedberg, E. (1993):** Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Frankfurt. (Titel der französischen Originalausgabe ‚L'Acteur et le Système' übersetzt von Erhard Friedberg und Steffen Stelzer, 1977).

**Cyert, R./ March, J. G. (1995):** Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, Stuttgart. (Amerikanisches Original: A Behavioral Theory of the Firm von 1963).

**Cyert, R.M./March, J.G. (1963):** A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs/New Jersey.

**Deutsche Bauindustrie aktuell (2003):** Deutsche Bauindustrie aktuell 2003, Ausgabe 11/12, Berlin.

**Deutsche Bauindustrie aktuell (2004):** Deutsche Bauindustrie aktuell 2004, Ausgabe 3, Berlin.

**Deutsche Bauindustrie aktuell (2004):** Deutsche Bauindustrie aktuell 2004, Ausgabe 4, Berlin.

- Deutschmann, Ch./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (1995):** Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, 24, 6, 436-450.
- Dick, P. (Diss.) (1992):** Personalentwicklung aus mikropolitische Perspektive. Mikropolitik und Sozialisation, Augsburg.
- Diekmann, A. (1995):** Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg.
- Drumm, J. (1996):** Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Betriebswirtschaft, 56, 1, 7-20.
- Eccles, R.G. (1981a):** The Quasifirm in the Construction Industry. In: Journal Economic Behavior and Organization, Vol. 2
- Eccles, R.G. (1981b):** Bureaucratic versus Craft Administration: The Relationship of Market Structure to the Construction Firm: In: Administrative Science Quarterly, Vol. 26
- Esser, H. (2000):** Soziologie. Spezielle Grundlagen, Band 3: Soziales Handeln, Frankfurt.
- Fachgemeinschaft Bau Berlin und Brandenburg e.V. (2005)**
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000):** Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“, München.
- Fauth, W. (1991):** Praktische Personalarbeit als strategische Aufgabe: Grundlagen, Konzepte, Checklisten, Wiesbaden
- Flick, U. (2001):** Qualitative Sozialforschung – Stand der Dinge, in: Mitteilung der DGS, (Hrsg.) Forum der deutschen Gesellschaft Soziologie, Opladen.
- Flick, U./Kardoff, E.v./Keupp, H./Rosenstiel, L.v. /Wolff, S. (1991):** Handbuch Qualitative Sozialforschung, München.
- Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert Stiftung (1998):** Reihe „Wirtschaftliche Diskurse“, Nr. 111: Zukunftsperspektiven der deutschen Bauwirtschaft, Bonn.
- Foucault, M. (1977):** Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses, Frankfurt a.M.
- Frei, S./Hug, D./Strohm, O./Wanner, U. (2004):** Abschlussbericht zum Forschungsprojekt „Zur Veränderung führen – Mikropolitische Strategien, Taktiken und Verhaltensweisen von Führungskräften in Veränderungsprozessen“, Institut für Organisationsberatung, Zürich in Zusammenarbeit mit AMROP International, Zürich.

- Freudenberg, H. (1999):** Strategisches Verhalten bei Reorganisationen, Wiesbaden.
- Friedberg, E. (1992):** Zur Politologie von Organisationen. In: Küpper, W./Ortmann, G.(Hrsg.), Mikropolitik, 2. Aufl., Opladen.
- Friedberg, E. (1995):** Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns, Frankfurt a.M./New York.
- Friedrichs, J. (1990):** Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen.
- Funder, M. (1999):** Paradoxien der Reorganisation: Eine empirische Studie strategischer Dezentralisierung von Konzernunternehmungen und ihre Auswirkungen auf Mitbestimmung und industrielle Beziehungen, München.
- Funder, M./Euler, H.-P./Reber, G. (2000):** Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung, Linz.
- Gabele, X. (1992):** In: Frese, E.(Hrsg.) (1992): Handwörterbuch Organisation, 3. völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart.
- Gaedeke, O.K. (2001):** Industrielle Beziehungen in Veränderung: Neue Formen der Betriebsratsarbeit, München.
- Gandz, J. & Murray, V. (1980):** The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Gaßner, W. (1999):** Implementierung organisatorischer Veränderungen – Eine mitarbeiterorientierte Perspektive, Wiesbaden.
- Giddens, A. (1982a):** Profiles and Critiques in Social Theory, London, Basingstoke.
- Giddens, A. (1982b):** Power, the Dialectic of Control and Class Structuration. In: Giddens, A.; Mackenzie, G. (Hrsg.): *Social Class and the Division of Labour. Essays in Honour of Ilya Neustadt*, Cambridge u.a.
- Giddens, A. (1984a):** The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration, Berkely, Los Angeles.
- Giddens, A. (1984b):** Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung, Frankfurt a.M., New York.
- Giddens, A. (1988):** Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt a.M./New York.
- Giddens, A. (1992):** Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt/Main.



- Girschner, W./Sofsky, W./Paris, R. (1985):** Untersuchungen über Machtprozesse in Organisationen und sozialen Situationen (unveröff. Man.), Göttingen.
- Girtler, R. (1992):** Methoden der qualitativen Sozialforschung: Anleitung zur Feldarbeit. 3., unveränd. Aufl., Wien
- Göbel, E. (1999):** in **Bea, F.X./Göbel, E. (1999):** Theorie und Gestaltung, Stuttgart.
- Goldberg, J. (1991):** Die deutsche Bauwirtschaft in der Strukturkrise. Eine Bestandsaufnahme an der Schwelle des EG-Binnenmarktes, Bremen.
- Gore, W. J. (1962):** Decision-Making Research: Some Prospects and Limitations, in: Mailick, S. und van Ness, E.H. (Eds.), Concepts und Issues in Administrative Behavior, Englewood Cliffs.
- Grömling, M. (2001):** Die deutsche Bauwirtschaft im sektoralen Strukturwandel, Köln.
- Grömling, M. (2001):** Die deutsche Bauwirtschaft im sektoralen Strukturwandel, Köln.
- Handa, V./Adas, A. (1996):** Predicting the Level of Organizational Effectiveness: A Methodology for the Construction Firm. In: Construction Management and Economics, Vol. 14, S. 341-352.
- Handwerk-Info 2003:** DeutscheHandwerksZeitung, Bad Wörishofen.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie:** Wichtige Baudaten 2004.
- Herkner, W. (1991):** Sozialpsychologie, 5., korrigierte und stark erweiterte Auflage der „Einführung in die Sozialpsychologie“, Bern u.a.
- Hermesch, Martin (2002):** Die Gestaltung von Interorganisationsbeziehungen: theoretische sowie empirische Analysen, Köln.
- Hickson, D./Higgins, C./Lee, C./Schneck, R. & Pennings, J. (1971):** A strategic contingencies' theory of intraorganizational power, Administrative Science Quarterly, 16, 216-229.
- Hochstadt, S. (Diss.) (2002):** Die Zukunft der Qualifikation in der Bauwirtschaft. Innere und äußere Momente des Strukturwandels, Osnabrück.
- Hochtief AG (2002):** Geschäftsbericht 2002
- Hoffmann-Riem, C. (1980):** Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Der Datengewinn. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 32, S. 339-372.

- Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.) (1979):** Qualitative Sozialforschung, 1. Auflage, Stuttgart.
- Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.) (1984):** Qualitative Sozialforschung, 2. Auflage, Stuttgart.
- Houtman, I.L.D./Goudswaard, A. (1998):** Dutch monitor on stress and physical load: risks, consequences and preventive action, *Occup. Environ. Med.* 55
- Hungenberg, H. (1995):** Zentralisation und Dezentralisation. Strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen, Wiesbaden.
- HVBG (Hrsg.) (2003):** Vergleichende Analyse der körperlichen Belastungsstruktur von Bauarbeitern: Forschungsvorhaben: Organisations- und Belastungsstruktur in der Bauwirtschaft, Rheinbreitbach.
- Jahoda, M./Lazarsfeld, P./Zeisel, H. (1960):** Die Arbeitslosen von Marienthal, 2. Auflage, Allensbach und Bonn.
- Janis, I.L./Mann, L. (1977):** Decision Making: a psychological analysis of conflict, choice and commitment, New York u.a.
- Janssen, J./Richter, W. mit Angermaier, M./Eisenbach, B./Jäger, W./Stefaniak, R. (1983):** Arbeitsbedingungen der Bauarbeiter. Veränderungstendenzen unter dem Einfluß bautechnischer Entwicklungen, Frankfurt/M., New York.
- Jürgens, U./Naschold, F. (1984):** Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit (Leviathan Sonderheft 5/1983), Opladen.
- Kelley, K.H./Thibaut, J.W. (1969):** Group problem solving. In: Lindzey, G./Aronson, E. (Hrsg.): The handbook of social psychology, Bd. 4. Addison-Wesley, Reading/Mass. 1969.
- Kern, H./Schumann, M. (1983):** In der Fremde – als Industriesoziologen „im Feld“. In: Baethge, M. /Essbach, W. (Hg.): Soziologie. Entdeckungen im Alltäglichen, Frankfurt a.M./New York.
- Kern, H./Schumann, M. (1984):** Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München.
- Kieser, A. (1999):** Organisationstheorien. 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1967):** Organisation, 2., neubearb. u. erw. Auflage, Berlin u.a.
- Kieser, A./Oechsler, W.A. (Hrsg.) (1999):** Unternehmenspolitik, Stuttgart.

- Klein, F. (2004):** Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung) und ergänzende Vorschriften mit Berufsbildungsgesetz, Düsseldorf.
- Klemmer, J. (1998):** Neustrukturierung bauwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten. Leistungstiefenoptimierung als strategisches Problemfeld, Wiesbaden.
- Kompa, A. (1989):** Konstitution und Steuerung organisationalen Handelns. Sozialstruktur und Symbolsystem, Universität Augsburg, unveröffentlichte Habilitationsschrift.
- Konle, H. (Diss.) (1993):** Mikropolitik bei Reorganisationen, Augsburg.
- Korsmeier, S. (2002):** Implementierung von Qualitätsmanagement im Lehrbereich einer wissenschaftlichen Einrichtung als Organisationsentwicklungsprozess, Bergisch Gladbach.
- Kraditzke, U. (1999):** Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. Vom Schwinden einer Kategorie in Theorie und Praxis, in: Sydow, J./Wirth, C. (Hg.) (1999): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, München.
- Kratzer, N. (2003):** Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin.
- Kratzer, N./Boes, A./Döhl, V./Marrs, K./Sauer, D. (2004):** Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit – Grenzen der Entgrenzung, in: Beck, U./Lau, Ch. (Hrsg.) (2004): Entgrenzung und Entscheidung: Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung, Frankfurt am Main.
- Kroehl, H. (2000):** Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, München.
- Krüger, W. (1976):** Macht in der Unternehmung. Elemente und Strukturen, Stuttgart.
- Kuckartz, U. (1999):** Computergestützte Analyse qualitativer Daten: eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken, Opladen.
- Kuckartz, U./Grunenberg, H./Lauterbach, A. (2004):** Qualitative Datenanalyse: computergestützt: methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis, Wiesbaden.
- Küpper, W. Ortmann, G. (Hrsg.) (1988):** Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2. Aufl., Opladen.
- Küpper, W./Felsch, A. (2000):** Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Wiesbaden.

- Laatz, W. (1993):** Empirische Methoden: ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler, Thun u.a.
- Lamnek, S. (1993):** Qualitative Sozialforschung, Bd. 1 und 2, 2. Auflage, Weinheim.
- Lemasters, C.K./Artebury, M.R./Booth-Jones, A.D./Bhattacharya, A./Ollila-Glenn, C./Forester, L. (1998):** Prevalence of work related musculoskeletal disorders in active union carpenters. *Occup. Environ. Health* 55.
- Levy, A./Merry, U. (1986):** Organizational transformation: Approaches, Strategies, Theories, New York u.a.
- Likert, R. (1967):** The human organization, New York u.a.
- Lueger, M. (2000):** Grundlagen qualitativer Feldforschung: Methodologie, Organisierung, Materialanalyse, Wien.
- Luhmann, N. (1973):** Zweckbegriff und Systemrationalität, Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1992):** Organisation. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.) (1992), Mikropolitik, 2. Aufl., Opladen, S. 165-185.
- MacKenzie, K.D. (1986):** Virtual Positions and Power, in: *Management Science* 32.
- Mainka, A. (1994):** Die Nachfragemacht des Staates in der deutschen Bauwirtschaft, Bayreuth.
- March, J.G. (Hg.) (1990):** Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven, Wiesbaden.
- March, J.G./Olsen, J.P. (1975):** The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. In: *European Journal of Political Research*.
- March, J.G./Simon, H.A. (1958):** Organizations, New York, London, Sydney.
- Marr, R./Kötting, M. (1992):** In: Frese, E.(Hrsg.) (1992): Handwörterbuch Organisation, 3. völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart.
- Marschak, J. (1950):** „Rational Behavior, Uncertain Prospects, and Measurable Utility,“ *Econometrica* 1950.
- Martens, W. (1988):** Organisation, Macht und Kritik, in: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.) (1988), Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen.
- Matarazzo, J.D./Holman, D.C./Wiens, A.N. (1967):** A Simple Measure of Interviewer and Interviewee Speech Durations. *J. Psychol.* 66, 7-14.

- Matarazzo, J. D./Wiens, A. N./Saslow, G. (1965):** Studies of Interview Speech Behavior. In: McCall & Simmons 1969.
- Matenaar, D. (Diss.) (1982):** Organisationskultur und organisatorische Gestaltung. Die Gestaltungsrelevanz der Kultur des Organisationssystems der Unternehmung, Gießen.
- Maurer, A. (1999):** Herrschaft und soziale Ordnung. Kritische Rekonstruktion und Weiterführung der individualistischen Theorettradition, Opladen.
- Maurer, A. (2004):** Herrschaftssoziologie. Eine Einführung, Frankfurt am Main.
- Mayes, B. & Allen, R. (1977):** Toward a definition of organizational politics. Academy of Management Review, 2, 672-678.
- Mayring, P. (1988):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundfragen und Techniken, Weinheim.
- Mayring, P. (1990):** Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken, 1. Auflage, München.
- Mayring, P. (1991):** Analyseverfahren erhobener Daten, in: Flick, u.a. (1991) Handbuch Qualitative Sozialforschung, München.
- Mayring, P. (1993):** Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken, 2. Auflage, München.
- Mayring, P. (1996):** Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken, 3. überarbeitete Auflage, Weinheim.
- Mazanec, J./Scheuch, F. (Hrsg.) (1983):** Marktorientierte Unternehmensführung, Wien.
- McCall, G. J. /Simmons, J. L. (eds.) (1969):** Issues in Participant Observation. Reading, Mass.
- McGregor (1960):** The human side of enterprise, New York.
- Meffert, H. (2003):** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden; mit Fallstudien, Wiesbaden.
- Meisert, Günther (Diss.) (1988):** Der Einfluß der Organisationsform einer Bauunternehmung auf den Angebotserfolg, Diss., Essen.
- Merton, R.K./Kendall, P.L. (1984):** Das fokussierte Interview, in: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, 2. Auflage, Stuttgart.

- Mickler, O./Mohr, W./Kraditzke, U. (1977):** Produktion und Qualifikation. Eine empirische Untersuchung zur Entwicklung von Qualifikationsanforderungen in der industriellen Produktion und deren Ursachen, Berlin.
- Minssen, H. (Hg.) (1991):** Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, Berlin.
- Mintzberg, H. (1983):** Power in and around organizations, Englewood Cliffs, N. J.
- Mirbach, H. (Hg.) (2004):** Die neue Handwerksordnung, Merching.
- Moldaschl, M. (1998):** Internalisierung des Marktes – Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF München u.a. (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 – Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin.
- Müller-Merbach, H. (1973):** Operations-research: Methoden und Modelle der Optimalplanung, München.
- Narr, W.-D. (1984):** Politisiert die Arbeit – Eine Anregung für Theorie und Praxis, in: Jürgens/Naschold, 1984.
- Neuberger, O. (1984):** Führung: Ideologie – Struktur – Verhalten, Stuttgart.
- Neuberger, O. (1990):** Führen und geführt werden, 3.,völlig überarbeitete Auflage von „Führung“, Stuttgart.
- Neuberger, O. (1995):** Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart.
- Nollmann, G. (Diss.) (1997):** Konflikte in Interaktion, Gruppe und Organisation: zur Konfliktsoziologie der modernen Gesellschaft, Opladen.
- Oliver, C. (1997):** The Influence of Institutional and Task Environment Relationships on Organizational Performance: The Canadian construction Industry. In: Journal of Management Studies, Vol. 34.
- Ortmann, G. (1988):** Handlung, System, Mikropolitik, in: Küpper, W./Ortmann, G. (1988): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2. Aufl., Opladen.
- Ortmann, G. (1988):** Macht, Spiel und Konsens, in: Küpper, W./Ortmann, G. (1988): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2. Aufl., Opladen.
- Ortmann, G. (1995):** Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität, Opladen.

- Ortmann, G./Becker, A. (1995):** Ein strukturtheoretischer Ansatz, in: Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität, Opladen.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1997):** Organisation als reflexive Strukturierung, in: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation, Opladen, S. 315-355.
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. (1990):** Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen, Opladen.
- Ouchi, W. (1981):** Theory Z. How American Business can meet the Japanese Challenge. Reading: Addison Wesley.
- Pahl, H.-D./Stroink, K./Syben, G. (1995):** Betriebliche Arbeitskraftprobleme und Produktionskonzepte in der Bauwirtschaft. Abschlußbericht für das Bundesministerium für Forschung und Technologie, Forschungsgruppe für Beschäftigung, Arbeitsorganisation und Qualifikation in der Hochschule, Bremen.
- Peters, T./Waterman, R. (1982):** In Search of Excellence. Lessons from America's best-run companies, New York.
- Pfohl, H.-C./Braun, G.E. (1981):** Entscheidungstheorie: normative und deskriptive Grundlagen des Entscheidens, Landsberg am Lech.
- Picot, A./Freudenberg, H./Gassner, W. (1999):** Management von Reorganisationen. Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Wiesbaden.
- Pinchot, G. (1988):** Intrapreneuring – Mitarbeiter als Unternehmer, Wiesbaden.
- Piore, M.J./Sabel, Ch. (1985):** Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (2003):** Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin.
- Reber, G. (2000):** Stabilität und Wandel – Zur Rolle von Führungskompetenzen in organisationalen Veränderungsprozessen, in: Funder u.a. (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung, Linz.
- Refisch, B. (Diss.) (1993):** Die Bauunternehmen als Anbieter von Dienstleistungen, in: Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (Hrsg.): Kombination von Bauleistungen und Dienstleistungen, S. 27-57, Köln.
- Remer, A. (1996):** Organisationslehre, Bayreuth.
- Richter, W. (Hrsg.) (1981):** Bauarbeit in der Bundesrepublik, Köln.

- Rieck, Ch. (1993):** Spieltheorie: Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Wiesbaden.
- Riegraf, B. (1996):** Geschlecht und Mikropolitik: das Beispiel betrieblicher Gleichstellung; Opladen.
- Robl, K. (1983):** Marketing für Bauleistungen: Dienstleistungsorientierte Strategieansätze für materielle Güter. In: Mazanec, J./Scheuch, F. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung, Wien.
- Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J. (1939):** Management and the worker, Cambridge/Mass.
- Rohner, J. (1976):** Reorganisation industrieller Unternehmen: Ein Lehr- und Arbeitsbuch für Studenten und Praktiker, Bern u.a.
- Rußig, V./Deutsch, S./Spillner, A. (1996):** Branchenbild Bauwirtschaft, Entwicklung und Lage des Baugewerbes sowie Einflußgrößen und Perspektiven der Bautätigkeit in Deutschland, Berlin, München.
- Rußig, V./Spillner, A. (1998):** Hohes Niveau, aber nur moderates Trendwachstum des westdeutschen Bauvolumens. In IFO – Schnelldienst 10/98, S. 7-15.
- Sandner, K. (Hrsg.) (1988):** Politische Prozesse in Unternehmen, Berlin.
- Sauer, D./Döhl, V. (1997):** Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF München u.a. (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin.
- Schimank, U. (1987):** Evolution, Selbstreferenz und Steuerung komplexer Systeme, in: Glagow, M./Wilke, H. (Hrsg.): Dezentrale Gesellschaftsteuerung. Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaften, Pfaffenweiler, S. 45-64.
- Schimank, U. (2002):** Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie, Weinheim.
- Schirmer, F. (2000):** Reorganisationsmanagement: Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Schmid, B. (1991):** Auf der Suche nach der verlorenen Würde: Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen; in: Organisationsentwicklung 3/91, Zürich.
- Schneider, A./Thoenes, H.J./Trageser, H. (1982):** Die deutsche Bauwirtschaft: Wachstum und Strukturwandel seit 1960, Hamburg.



- Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E. (1993):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. Auflage, München.
- Schreyögg, G. (1996):** Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, , 1. Auflage, Wiesbaden.
- Schreyögg, G. (1999):** Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Schulte-Zurhausen, M. (1999):** Organisation, 2. Auflage, München.
- Schütt, B. (1996):** „Bauwirtschaft im Umbruch – vom Bereitstellungsgewerbe zum Dienstleister“, in: Steinmann, R./Haardt, Günter (Hrsg.) (1996): Die Bauwirtschaft auf dem Wege zum Dienstleister: Neue Anforderungen an das Baumanagement, Hans-Böckler-Stiftung, Baden-Baden.
- Schütt, B. (1996):** Bauwirtschaft im Umbruch – vom Bereitstellungsgewerbe zum Dienstleister, in: Steinmann, R./Haardt, G. (Hrsg.) (1996): Die Bauwirtschaft auf dem Wege zum Dienstleister: Neue Anforderungen an das Baumanagement, Hans-Böckler-Stiftung, Baden-Baden.
- Seale, C. (1999):** The Qualitative Research, London u.a.
- Semlinger, K. (2000):** Kooperation und Konkurrenz in japanischen Netzwerkbeziehungen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen.
- Simon, H. (1981):** Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, Landsberg. (Amerikanisches Original: Administrative behavior. A Study of Decision-Making-Processes in Administrative Organizations von 1976, 3. stark erweiterte Auflage; erste Auflage 1945, in deutscher Übersetzung 1955: Das Verwaltungshandeln. Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen, Stuttgart).
- Sofsky, W./Paris, R. (1991):** Figurationen sozialer Macht. Autorität, Stellvertretung, Koalition, Opladen.
- Sperling, H.J. (1997):** Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation: Eine Zwischenbilanz, Marburg.
- Spöhring, W. (1989):** Qualitative Sozialforschung, Stuttgart.
- Springer, R. (1997):** Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriosozologie im industriellen Transformationsprozeß, in: Arbeit, 1, 33-49.

- Staehele, W.H. (1994):** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Auflage, München.
- Staehele, W.H. (1999):** Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage überarb. von P. Conrad, München.
- Starbuck, W.H. (1983):** Organizations as Action Generators. In: American Sociological Review, 48, S. 91-102.
- Statistisches Bundesamt (1995):** Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik (monatlich).
- Statistisches Bundesamt:** Fachserie 4, Reihe 5, S.1 (Sonderheft).
- Steinke, I. (1999):** Kriterien qualitativer Forschung: Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung, München.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte-Funktionen-Fallstudien, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Steinmann, R./Haardt, G. (Hrsg.) (1996):** Die Bauwirtschaft auf dem Wege zum Dienstleister: Neue Anforderungen an das Baumanagement, Hans-Böckler-Stiftung, Baden-Baden.
- Stroink, K. (1997):** Angestelltenarbeit in der Bauwirtschaft, München.
- Syben, G. (1987):** Alte Probleme und neue Rationalisierungsstrategien in der Bauproduktion. In: WSI Mitteilungen 40.Jg., S.672-680.
- Syben, G. (1991):** Arbeit ohne Integration? Formen und Folgen systemischer Rationalisierung in der westdeutschen Bauproduktion. In: Soziale Welt 42. Jg., S. 171-186.
- Syben, G. (1992a):** Die Bauwirtschaft als Gegenstand industriesoziologischer Forschung, in: Ders. (Hrsg.) 1992b, Berlin.
- Syben, G. (1997):** Die Bauwirtschaft in der Globalisierung; in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 9-10.
- Syben, G. (1999):** Die Baustelle der Bauwirtschaft: Unternehmensentwicklung und Arbeitskräftepolitik auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Berlin.
- Syben, G. (Hrsg.) (1992b):** Marmor, Stein und Computer. Beiträge zur Industriesoziologie des Bausektors, Berlin.
- Sydow, J. (1992):** Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden.

- Sydow, J./Windeler, A. (2000):** Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen.
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995):** Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken, Opladen.
- Tagliaventi, M.R./Zanoni, A. (1995):** Asset Specificity, Task Uncertainty and Inter-Organizational Relationships in the Construction Industry. Paper prepared for the EMOT-Workshop, Genf.
- Teubner, G. (1992):** Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung, in: Krohn, W./Küpper, G. (Hrsg.): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt am Main.
- Trapp, R. (1974):** Marktanalyse Fertigteilbau, Forschungsreihen der Bauindustrie, Bd. 20, Frankfurt a.M.
- Trinczek, R. (2000):** Flexibilisierung als neue Herausforderung für Management und Betriebsrat, in: Funder u.a. (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung, Linz
- Türk, K. (1989):** Neuere Entwicklungen der Organisationsforschung – Ein Trend-Report, Stuttgart.
- Üsdiken, B./Sözen, Z./Enbiyaoglu, H. (1988):** Strategies and Boundaries: Subcontracting in Construction. In: Strategic Management Journal, Vol. 9.
- Vogel, Ch. (1990) (Diss.):** Soziale Einflussgrößen: Mikropolitik, Augsburg.
- Vredenburg, D.H./Maurer, J.G. (1984):** A process framework of organizational politics. Human relations 37, 47-65.
- Weik, E./Lang, R. (Hrsg.) (2001):** Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung, Wiesbaden.
- Wender, A. (1983):** Entscheidungsspiele in Politik, Verwaltung und Wirtschaft, Opladen.
- Weth, M. (1997):** Reorganisation zur Prozeßorientierung, Frankfurt am Main.
- Wiens, A.N. et. al. (1966):** Can Interview Interaction Measures be Taken from Tape Recordings? J. Psychol. 63, 249-260.
- Wiese, H. (2002):** Entscheidungs- und Spieltheorie, Berlin u.a.
- Wilkesmann, U. (1999):** Lernen in Organisationen: die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen, Frankfurt.

**Winch, G. (1996):** Contraction Systems in the European Construction Industry. A Sectoral Approach to the Dynamics of Business System. In: Whittley, R./Kristensen, P. H. (Eds.): Governance at Work. The Social Regulation of Economic Relation, Oxford.

**Windeler, A. (2001):** Unternehmensnetzwerke: Konstitution und Strukturierung, Wiesbaden.

**Windeler, A. (2001):** Unternehmensnetzwerke: Konstitution und Strukturierung, Wiesbaden.

**Windhoff-Héritier, A. (Hg.) (1987):** Verwaltung und ihre Umwelt, Opladen.

**Witte, E. (1976):** In: ZfB: Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozeß, Wiesbaden.

**Witzel, A. (1982):** Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen, Frankfurt a.M.

**Wörle, M. (2000):** Selbständig ohne Meisterbrief, Berlin.

**Zündorf, L. (1986):** Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisation. In: Seltz, R./Mill, U./Hildebrandt, E. (Eds.): Organisation als soziales System, Berlin.