

# Zumutung und Leitlinie

## Der Fall Gruppenarbeit

### Unreasonable Demand as well as Guideline

#### The Case of Teamwork

Heiner Minssen

Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Gebäude NB 1/30, 44780 Bochum

**Zusammenfassung:** Die Einführung von Gruppenarbeit ist Element einer sukzessiven Umstellung betrieblicher Steuerung von einer bürokratischen zu einer diskursiven Koordinierung. Diese Veränderung bedeutet eine erhebliche Zumutung, da sie nicht kompatibel ist mit organisationskulturell gestützten Deutungsmustern und den durch Hierarchie zugewiesenen Machtpositionen. Die Frage ist dann, weswegen sich Organisationen einer derartigen Zumutung überhaupt aussetzen. Unter Rückgriff auf das neo-institutionalistische Isomorphie-Konzept wird die These vertreten, dass Gruppenarbeit mittlerweile zu einem Symbol für Modernität geworden ist. Insofern ist die Einführung von Gruppenarbeit ein Modernitätsausweis, dem Organisationen zu folgen haben. Allerdings muss diese Leitlinie von Rationalisierung immer abgeglichen werden mit intern organisatorischen Strukturen, so dass Prozesse der Isomorphie sich eher auf Konzepte als auf Strukturen beziehen. Dies erklärt, weswegen Gruppenarbeit weniger verbreitet ist als oftmals vermutet; es gibt offensichtlich eine Diskrepanz zwischen der Selbstdarstellung von Organisationen auf der einen und der internen Praktik auf der anderen Seite.

### 1. Einleitung: Gruppenarbeit als Element diskursiver Koordinierung

Soweit Untersuchungen vorliegen, stimmen sie darin überein, dass für die 90er-Jahre ein deutlicher Schub in der Einrichtung von Gruppen in der Fertigung zu konstatieren ist (Dreher u. a. 1995, Antoni 1996, Ostendorf/Saurwein 1996, Saurwein 2000); zwar ist die Diffusion offenbar zögerlicher, als es die intensive öffentliche Diskussion über Gruppenarbeit vermuten lässt, doch lässt sich ein Trend zur Gruppenarbeit nicht übersehen. Was ist daran erwähnenswert?

Gruppenarbeit ist ein, wenn nicht das zentrale Element einer Dezentralisierung von Unternehmen; Hierarchien werden verflacht, Kompetenzen und Verantwortung nach unten verlagert und den Gruppen zugewiesen. Dies bedingt einen veränderten Modus der Steuerung. Für Steuerung und Koordinierung in Organisationen galt im Anschluss an Weber und Taylor Hierarchie lange Zeit als rationalste und effektivste Form. In der industriellen Praxis hat ein (vorsichtiges) Umdenken erst stattgefunden, als deutlich wurde, dass die Vorteile starrer Hierarchien um den Preis einer hohen Inflexibilität erkaufte wurden. Zwar sind diese Negativeffekte rigider Hierarchie bei turbulenten Umwelten in der Organisationsforschung bereits seit der

Untersuchung von Burns/Stalker (1961) bekannt, doch praktisch wirksam wurde diese Erkenntnis erst, als (Springer 1999: 85 f.) die Verlagerung auch operativer Entscheidungsbefugnisse hin zu den zentralen Stäben auf der einen und die dadurch verursachten Kosten auf der anderen Seite als ernsthafter Nachteil bürokratischer Koordinierung nicht mehr zu übersehen waren.

In der Wissenschaft gibt es denn auch eine Vielzahl von Ansätzen, in denen Überlegungen zu einem veränderten Modus von Steuerung angestellt werden. Als Alternative zur hierarchischen Steuerung wurde – vor allem in der Transaktionskostentheorie (Williamson 1975) – auf die Bedeutung des Marktes verwiesen; zwar wird dies mittlerweile in Frage gestellt, da vor allem in der Netzwerkforschung (Sydow/Windeler 2000) Steuerungsformen – Kooperation, Vertrauen, Selbstverpflichtung etc. – herausgestellt worden sind, die sich weder auf Markt noch Hierarchie reduzieren lassen (Powell 1990), doch Einigkeit besteht im Zweifel an der Durchschlagkraft hierarchischer Steuerung. In der Managementforschung wird seit geraumer Zeit die „klassische Vorstellung von Management als zielgenaues Eingreifen und Steuern“ aufgegeben (Klimecki u. a. 1994: 72) und statt dessen empfohlen, nur Rahmenbedingungen zu definieren (Probst 1987,

Malik 1993). Und die systemtheoretisch inspirierte Organisationsforschung hat von der Vorstellung einer direktiven Steuerung mit dem Verweis auf die Unmöglichkeit externer Intervention in autopoietische Systeme ohnehin Abstand genommen; Steuerung könne wegen der operativen Geschlossenheit sozialer Systeme allenfalls als Kontextsteuerung erfolgen (Willke 1995).

Hierarchische Steuerung beruht auf einer scharfen Trennung von Anweisung und Ausführung. Dies ist bei einer Dezentralisierung von Organisationen und einem Autonomiezuwachs der dezentralen Einheiten nicht ungebrochen aufrecht zu halten; Dezentralisierung impliziert keinen Abschied von Hierarchie, aber doch – immerhin – eine Veränderung von Hierarchie und der geltenden Regeln, die nicht mehr ausschließlich auf Anweisung und Ausführung, sondern auch auf Abstimmung abstellen. Dafür ist die Bezeichnung „diskursive Koordinierung“ (Braczyk/Schienstock 1996, Braczyk 1997, Minssen 1999a) geprägt worden; in letzter Konsequenz wird hierarchische Steuerung umgestellt auf Steuerung qua Zielvereinbarung.

So weit ist es sicherlich noch nicht; Zielvereinbarungen als Mittel der Steuerung hat noch wenig Eingang in die betriebliche Praxis gefunden. Doch schließt dies Versuche nicht aus, einzelne Elemente diskursiver Koordinierung in die betriebliche Ordnung zu integrieren, und die Einführung von Gruppenarbeit ist ein Schritt in diese Richtung. Denn die Aufgabe von Fertigungsgruppen, ihre Angelegenheiten selbst zu regulieren, kann als eine Form von indirekter Kontextsteuerung auf Basis diskursiver Koordinierung begriffen werden. Dies bedeutet keinen Verzicht auf Formen hierarchischer Koordinierung; ebenso wenig wird mit Gruppenarbeit ein völlig neues betriebliches Steuerungsmodell implementiert, doch vertikale und horizontale Kommunikation gewinnen an Bedeutung. Das Neue besteht selbstredend nicht darin, dass kommuniziert wird<sup>1</sup>; neu aber ist die Relevanz von Kommunikation und der Modus der Kommunikation. Durch die Anforderung der Selbstregulation, die Abstimmung und Diskussion unterstellt, wird Kommunikation auch auf der Ebene der Fertigung relevant, die bisher nach der tayloristischen Devise „Arbeiten, nicht quatschen!“ möglichst kommunikationsfrei gehalten

werden sollte. Und der Modus von Kommunikation ändert sich dadurch, dass von einer Einweg-Kommunikation abgegangen wird und dadurch Diskurs im betrieblichen Alltag erheblich höheres Gewicht erhält. Von der Anweisung zum Diskurs – so könnte diese Entwicklung etwas pointiert formuliert werden, wobei Diskurs keineswegs Kommunikation im Sinne des kommunikativen Handelns von Habermas (1995), also Herrschaftsfreiheit und Verständigungsorientierung suggerieren soll, sondern zunächst ganz unpräzise nicht mehr als Verhandlung und Vereinbarung meint.

Gruppenarbeit stellt also vor allem einen veränderten Modus von Kommunikation dar, und nicht nur das: Mancherorts scheint Gruppenarbeit geradezu eine Metapher für eine veränderte Form von innerbetrieblicher Kommunikation zu sein. Denn selbst die „einfachen“ Formen von Gruppenarbeit, die die Arbeitsaufgaben der Gruppenmitglieder weitgehend unverändert lässt – und diese Formen scheinen nicht eben selten zu sein<sup>2</sup> – unterscheiden sich von einer traditionellen Form der Arbeitsorganisation wenigstens dadurch, dass es einen – wie auch immer genannten – Gruppensprecher gibt, dessen Aufgabe u. a. die Vertretung der Gruppe gegenüber den Vorgesetzten ist, und dadurch, dass mehr oder minder regelmäßig Gruppengespräche durchgeführt werden, die der Problemlösung dienen sollen. Dieser veränderte Modus von und der erhöhte Bedarf an horizontaler und vertikaler Kommunikation<sup>3</sup> aber sind – und das ist hier die Ausgangsbekanntnis – eine Zumutung; die Einführung von Gruppenarbeit muss insgesamt als eine Zumutung für die Organisation gesehen werden.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Die nahe liegende Frage ist natürlich, ob denn in einem solchen Fall überhaupt noch von Gruppenarbeit gesprochen werden kann. Die Antwort ist sehr einfach: Selbstverständlich kann (und muss) von Gruppenarbeit gesprochen werden, sofern dies innerbetrieblich als solche kommuniziert und damit eine Differenz zu einem Vorher-Zustand bezeichnet wird.

<sup>3</sup> Alle derzeit gängigen Typologierungen von Gruppenarbeit übersehen diese zentrale Bedeutung von Kommunikation. Dies gilt für die Arbeitspsychologie (vgl. Frieling/Freiboth 1997 und die dort angegebene Literatur) ebenso wie für die Industriesoziologie, in der von „qualifizierter“ (Hirsch-Kreinsen/Ränge 1994 im Anschluss an Lutz 1988), „echter“ (Moldaschl/Schmiel 1994), „strukturinnovativer“ bzw. „strukturkonservativer“ (Gerst u. a. 1995) und neuerdings von „selbstorganisierter“ (Gerst 1999), aber auch von „standardisierter“ (Springer 1999) Gruppenarbeit die Rede ist. Alle diese Typologien differenzieren anhand der Arbeitsaufgaben und schenken dem Kommunikationsbedarf keinerlei Beachtung.

<sup>4</sup> In dieser Perspektive ist die Einführung von Gruppen-

<sup>1</sup> Jede Organisation basiert auf Kommunikation, und dies kann (siehe Kieser 1998) auch begründet werden, ohne auf Kommunikation als Letztelement sozialer Systeme und ohne auf die spezifische Form einer Kommunikation von Entscheidungen als Charakteristikum von Organisationen (Luhmann 2000) rekurrieren zu müssen.

Nun ist natürlich jeder Wandel, mithin auch jeder betriebliche Veränderungsprozess eine Zumutung für den Status quo. Wenn hier dennoch der Aspekt der Zumutung durch Gruppenarbeit besonders betont wird, dann aus zwei Gründen. Erstens kann so verdeutlicht werden, dass die erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit eben nicht, wie oftmals suggeriert wird (etwa Schwager/Udris 1995, Ulich 1996, Brödner u. a. 1999), ausschließlich eine Frage der Gestaltung des Einführungsprozesses ist. Denn – und dies ist der zweite Grund – die Einführung von Gruppenarbeit ist kein „normaler“ betrieblicher Veränderungsprozess, sondern greift tief ein in die Operationsweise existierender Organisationen. Die bisher praktizierte Koordinierung qua Hierarchie hat sich in einer Organisationskultur und in Machtpositionen verfestigt, die einer Umstellung auf diskursive Koordinierung entgegen stehen; die wachsende Bedeutung von Kommunikation, von Diskurs entspricht nicht dem Selbstverständnis der Organisationsmitglieder und damit dem der Organisation selbst, so dass es nicht nur eine Frage der Zeit ist, bis die Zumutung intensivierter Kommunikation bewältigt ist.

Diese Behauptung soll im Folgenden etwas genauer ausgeleuchtet werden. Die Frage ist dann, weswegen Betriebe sich dieser Zumutung überhaupt aussetzen; dieser Frage werde ich im dritten Teil des Aufsatzes nachgehen. Die dabei vertretene These lautet, dass dem Versuch einer Umstellung auf diskursive Koordinierung Prozesse der Isomorphie zugrunde liegen, die die Einführung von Gruppenarbeit als Rationalisierungsleitlinie zwingend nahe legen; Unternehmen fühlen sich genötigt, sich als schlanke Unternehmen zu präsentieren, in denen moderne Organisationsformen realisiert sind, und Gruppenarbeit scheint inzwischen geradezu zu einem Symbol für Modernität avanciert zu sein. Freilich ist diese Zumutung nicht ohne weiteres in organisatorische Strukturen zu inkorporieren, so dass die Selbstdarstellung von Organisationen nicht ihrer tatsächlichen Struktur entsprechen muss. Prozesse der Isomorphie beziehen sich offenbar, so die Argumentation im letzten Teil, eher auf Konzepte als auf Strukturen.<sup>5</sup>

arbeit nicht mit der üblichen Vermutung einer Humanisierung von Arbeit versehen; Gruppenarbeit kann zu einer Verbesserung von Arbeitsbedingungen beitragen, sie muss es nicht.

<sup>5</sup> Die folgenden Ausführungen beruhen auf empirischen Befunden aus einem von der DFG geförderten Forschungsprojekt, in dem in drei Betrieben des deutschen Maschinenbaus die Erfahrungen mit Gruppenarbeit erhoben wurden. Dazu wurden ausführliche Betriebsfallstudien

## 2. Zumutungen und Widerstände

Lange Zeit hat die deutsche Industriesoziologie den Gegenstandsbereich Organisations- bzw. Unternehmenskultur als belanglos abgetan (vgl. etwa Berger 1993, Breisig 1990) und das Feld anderen Wissenschaftsdisziplinen überlassen. Dabei ist mit Organisationskultur ein genuin soziologischer Sachverhalt bezeichnet. Denn im Sinne von „selbstreferentiellen Sinnzusammenhängen“ (Bardmann/Franzpötter 1990: 434) verstanden meint Organisationskultur die spezifischen, in einer Organisation geltenden Denk- und Verhaltensmuster, Werte und Normen (so Staehle 1989); sie umfasst Orientierungsmuster, die von den Organisationsmitgliedern als fraglos gültig akzeptiert werden, und strukturiert damit die Mechanismen vor, mit denen Erfahrungen geordnet und die Organisation und ihre Umwelt wahrgenommen und interpretiert werden (Ebers 1991).

Die Organisationskultur ist sozial konstruiert. Sie basiert auf reziproken Typisierungen im Sinne von Berger/Luckmann (1980) und verlangt, dass die Akteure sich in ihren Entscheidungen und Handlungen daran orientieren. Dazu gehört eine Selbstbeschreibung und Selbstdefinition der Organisationsmitglieder. In dem jeweiligen Wertesystem wird festgelegt, wer was darf und was nicht – wer Vorschläge machen darf und wer nicht, wer Entscheidungen zu treffen hat und wer von getroffenen Entscheidungen nur betroffen ist. Organisationskulturen kommt somit eine wichtige Orientierungsfunktion zu.

Organisationskulturell vorstrukturierte Deutungsmuster sind nie nur individuell; zwar wird Wirklichkeit zunächst individuell wahrgenommen, aber diese individuellen Wahrnehmungen werden ausgetauscht, so dass soziale Konstruktionen von Wirklichkeit entstehen. Deswegen muss – bei aller Pluralität – von organisationsweit geteilten, in diesem Sinne kollektiven und damit stabilen Deutungsmustern ausgegangen werden; Organisation ist immer auch „verinnerlichtes Programm, das sich z. B. in Denkhaltungen, Handlungsmustern, Erwartungsstrukturen etc. manifestiert“ (Neuberger 1997: 495). Die Stabilität von Deutungsmustern wird erzeugt durch langjährige, z. T. generationsübergreifende Erfahrungen; in dem Bild, das sich die Vorgesetzten von ihren Mitarbeitern wie auch

en durchgeführt, in denen auch mit dem in der Industriesoziologie eher unüblichen Verfahren der teilnehmenden Beobachtung gearbeitet wurde. Die Präsentation der empirischen Befunde würde den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen; vgl. aber Minssen 1999a.

die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten machen, spiegelt sich eine Vielzahl eigener, aber auch fremder, von den Kollegen oder gar den Eltern übermittelter Erfahrungen und Wissensbestände.

Die in Organisationskulturen enthaltenen Beschreibungen, Regeln und Routinen haben handlungsentlastende Merkmale; sie helfen beim Verständnis von Situationen und Ereignissen, schützen auf diese Weise vor fundamentalen Problemen der Handlungsorientierung, bieten Richtlinien für angemessenes Handeln (Franzpötter 1997, Kieser 1998) und ermöglichen dadurch Sicherheit auch in turbulenten Situationen. Freilich umfassen die in Organisationskulturen eingelagerten Zuschreibungen auch lernunwillige Normen, so dass die handlungsentlastenden Merkmale einhergehen mit einem „potentiell blockierenden Charakter“ (Schreyögg 1991: 205) von Organisationskulturen. Denn Entscheidungen folgen erprobten Mustern; was sich über lange Jahre bewährt hat (oder zumindest bewährt zu haben scheint), wird nicht ohne weiteres in Frage gestellt, und zwar nicht aufgrund einer anthropologischen Konstante wie menschlicher Trägheit oder dergleichen, sondern weil das Spiel von „Routinespielen“ (Ortmann u. a. 1990) Sicherheit schafft. Dies betrifft nicht nur die Entscheidungsinhalte, sondern auch die Formen, in denen der Entscheidungsprozess erfolgt. Insofern ist immer davon auszugehen, dass Gruppenarbeit und die damit einhergehende Verdichtung von horizontaler und vertikaler Kommunikation in den Betrieben, die bisher auf eine bürokratische Koordinierung setzten, den organisationsweit geltenden Deutungsmustern widerspricht, es also ein „time-lag“ zwischen Gruppenarbeit und den Deutungsmustern gibt, in denen betriebliche Realität interpretiert wird. Eine Organisationskultur, die von einer klaren Trennung zwischen „denen da oben“ und „die da unten“ geprägt ist, kann nicht ohne weiteres umgestellt werden auf die Delegation von Kompetenzen und Befugnissen und die Einführung von Gruppenarbeit und Partizipation. Die Umstellung auf Verfahren diskursiver Koordinierung kollidiert zumindest anfangs mit organisationskulturell geprägten Situationsinterpretationen.

In Organisationskulturen wird ein Menschenbild, ein Bild des Organisationsmitglieds transportiert, das sich in den Formalstrukturen der Organisation manifestiert; einem Menschenbild, das – wie in tayloristischen Leitlinien – auf Misstrauen beruht, korrespondiert eine fein gestaffelte Hierarchie. Die Positionierung in dieser Hierarchie weist Macht zu. Nun ist Macht bekanntlich (Crozier/Friedberg 1979) nicht Attribut eines Akteurs, somit auch

nicht allein durch hierarchische Positionierung bestimmt, sondern eine gegenseitige Austauschbeziehung zwischen Akteuren. Dies bedeutet keine symmetrische Machtverteilung; zweifellos ist betriebliche Macht ungleich verteilt und in Organisationen (auch) durch hierarchische Positionierung definiert. Doch dem Mächtigen steht eben nicht der Ohnmächtige gegenüber; auch der Machtbetroffene kann Machtressourcen ins Feld führen – oder zumindest damit drohen.

Solche Machtressourcen werden aktualisiert bei Entscheidungsprozessen, zumal bei Entscheidungen, die – wie die Einführung von Gruppenarbeit – eine Vielzahl innerbetrieblicher Akteure betreffen. Es gibt von Gruppenarbeit betroffene Akteure, die schon aufgrund ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen über nicht unerhebliche Machtressourcen verfügen, die durch diskursive Koordinierung in Gefahr geraten zu drohen. Dazu gehören erstens die Meister (Fischer 1993, Konradt/Paczkowski 1998, Tullius 1999), die durch die Delegation von Kompetenzen an die Gruppen einen Verlust ihrer innerbetrieblichen Position befürchten, da ihre Selbstdefinition als untere Vorgesetzte sich oftmals aus der Berechtigung zur direkten Anweisung speist. Dazu zählen zweitens die Angehörigen des mittleren und gehobenen Managements (Faust u. a. 2000, Kotthoff 1996), die sich gleichzeitig mit neuen beruflichen Anforderungen und zunehmend unsicher werdenden Karrierewegen konfrontiert sehen. Von der mit Dezentralisierung oft in Verbindung gebrachten Abflachung der Hierarchie sind sehr konkret Personen betroffen. In der Regel heißt Abflachung ja nichts anderes als Ausdünnung des mittleren Managements, und dass die Inhaber dieser Positionen von einer Ausdünnung ebenso wenig begeistert sind wie diejenigen, in deren Karriereplanung eine Position im mittleren Management eine wichtige Rolle spielt, dürfte auf der Hand liegen (vgl. auch Deutschmann u. a. 1995).

Und drittens schließlich die institutionalisierte betriebliche Interessenvertretung; auch sie gerät unter Druck. Diskursive Koordinierung und partizipatives Management ziehen für den Betriebsrat ein Legitimationsproblem nach sich, weil mit dem Gruppensprecher ein neuer Akteur in die mikropolitische Arena tritt. Dieser Akteur ist schwergewichtig, da er seine Bedeutung sowohl fachlich aus seiner Verantwortung für den Arbeitsablauf innerhalb seiner Gruppe wie auch – unterstellt, er ist gewählt worden – aus seiner demokratischen Legitimation zieht. Der Gruppensprecher hat seine Gruppe nach außen zu vertreten; insofern entsteht mit der Wahl von Gruppensprechern eine zweite in-

nerbetriebliche Interessenvertretung (Braczyk/Schienstock 1996). Zudem müssen die vom Gruppensprecher vertretenen Interessen keineswegs kongruent sein mit den Interessen anderer Fertigungsgruppen, im Gegenteil: Eher ist anzunehmen, dass Differenzen entstehen. Damit stellt sich das Problem jeder organisatorischen Dezentralisierung, die Koordinierung der dezentral entstehenden Einheiten zu gewährleisten, nicht nur auch für Betriebsräte, sie haben es zudem auf einmal mit Interessenvertretern zu tun, die ähnlich wie sie selbst demokratisch legitimiert sind, sogar noch durch die gleiche Klientel, die aber zusätzlich fachlich aufgewertet sind, wenn sie in der Vorbereitung auf ihre Gruppensprecherfunktion entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen absolviert haben. Es verwundert nicht, dass manche Betriebsräte unter diesen Bedingungen Gruppensprecher eher als Konkurrenz und weniger als Unterstützung ihrer eigenen Interessenvertretungspolitik interpretieren (dazu Minssen 1999b). Zwar muss dies nicht zu einer defensiven Haltung betrieblicher Interessenvertreter gegenüber Gruppenarbeit führen, im Gegenteil: empirische Untersuchungen (etwa Müller-Jentsch/Seitz 1998) legen die Vermutung nahe, dass Betriebsräte durchaus eigeninitiativ Einfluss auf den Einführungsprozess zu gewinnen suchen. Doch auf jeden Fall stellt die Umstellung auf diskursive Koordinierung auch für sie eine Zumutung dar.

Diskursive Koordinierung lässt somit die mikropolitische Handlungskonstellation nicht unberührt. Gruppenarbeit impliziert eine zumindest partielle Neuverteilung innerbetrieblicher Machtressourcen. Dies muss Auseinandersetzungen hervorrufen, da es in diesem Prozess eben nicht nur Gewinner, sondern auch Verlierer gibt – oder wenigstens solche, die sich dafür halten; sie werden einer sie bedrohenden Entwicklung nicht tatenlos zusehen. Insofern kann organisatorischer Wandel – und dies gilt insbesondere für die Einführung von Gruppenarbeit, die immer auch eine Modifikation im eingelebten und routinisierten Gefüge von Herrschaft und Autonomie impliziert – nicht einfach verordnet werden; er setzt Verhandlungsprozesse voraus, da in mehr oder minder starkem Maße das empfindliche Geflecht informeller und impliziter Vereinbarungen in Frage gestellt wird. Bereits im Entscheidungsprozess für Gruppenarbeit wird also ein erhöhter Bedarf an Kommunikation erzeugt, wenn Widerstand nicht mehr allein qua Dekret überwunden werden kann.

Die kulturellen Grundlagen und die formalen Strukturen von Organisationen sind Ausdruck von historisch gewachsenen Rationalisierungsleitlinien,

in denen es nicht um das Ob, sondern nur um das Wie von Rationalisierungszielen geht. Sie sind historisch spezifische Auslegungen formaler Rationalität, „eine jeweils etablierte Sichtweise von bester Zweckmäßigkeit“ (Braczyk 1997: 557), die auf bewährten Verfahrensweisen und eingeschliffenen Handlungsroutinen beruht. Eine betriebliche Entscheidung für die Einführung von Gruppenarbeit ist also angesichts der Beharrungskräfte, des Strukturkonservatismus (Schmidt-Dilcher/Minssen 1996) von Organisationen keine Selbstverständlichkeit. Denn selbst „einfache“ Formen von Gruppenarbeit weichen zumindest insoweit von der bisher verfolgten Rationalisierungsleitlinie ab, als sie nicht mehr ausschließlich – wie der Taylorismus – das Individuum am Einzelarbeitsplatz im Blick haben, sondern das Erfahrungswissen der Beschäftigten als Produktivitätsressource „entdecken“ und stärker als zuvor auf die kooperativen und kommunikativen Potentiale von Arbeitskraft setzen. Gruppenarbeit und die damit verbundene diskursive Koordinierung erfordern fundamental andere Deutungsweisen der komplexen sozialen Realität im Betrieb, wenn der hierarchisch Nachgeordnete nicht mehr nur als Anweisungsempfänger interpretiert werden kann, sondern auch als Experte zu sehen ist, der durch den Einsatz seines Erfahrungswissens und seiner Produktionsintelligenz zum Erfolg des Ganzen beitragen kann und mittels Verhandlung und Vereinbarung, kurz: mittels Diskurs eingebunden werden muss.

Bürokratische Koordinierung basiert auf Hierarchie; sie ist der gleichsam geronnene Ausdruck spezifischer Deutungsmuster sozialer Realität. Die Umstellung auf diskursive Koordinierung lässt Hierarchie und die dadurch zugewiesenen Machtpositionen nicht unberührt. Der dadurch erzeugte Widerstand kann vielleicht nicht die Entscheidung revidieren, aber doch immerhin den Einführungsprozess behindern. Und die Promotoren des Prozesses haben mit der Unsicherheit fertig zu werden, einen Organisationswandel zu initiieren, der auch mit ihren Realitätsdeutungen nicht unmittelbar kompatibel ist und deswegen riskant erscheint; auch ihre Deutungen sind organisationskulturell spezifisch geprägt. Die Neurelationierung von Fremd- und Selbstregulation, die Umstellung auf diskursive Koordinierung stellt für alle eine Zumutung dar, und die nahe liegende Frage ist dann, weswegen Betriebe sich dieser Zumutung aussetzen, oder genereller: weswegen Organisationen das Risiko eines Wandels mit unabsehbaren Folgen eingehen.

### 3. Prozesse der Isomorphie

Neue Themen finden bekanntlich nicht ohne weiteres Eingang in betriebliche Entscheidungsprozesse. Gleich, ob Organisationen systemtheoretisch (Luhmann 2000), strukturationstheoretisch (Ortmann u. a. 1997) oder interaktionistisch (Sandner/Meyer 1994) gefasst werden – in jedem Fall wird darauf verwiesen, dass Organisationen Entscheidungen nach Maßgabe interner Selektionen und nicht in Abhängigkeit von den Anforderungen der Umwelt treffen; Umwelt ist keine fixe Größe, sondern Organisationen „konstruieren“ ihre Umwelt (Weick 1998, Baecker 1999). Organisationsformen sind demzufolge kontingent; nicht „der“ Markt „fordert“ Flexibilität, höhere Qualität, Gruppenarbeit etc., sondern betriebliche Entscheidungsträger müssen zu der Auffassung gelangen, dass derartige Anforderungen zu erfüllen sind, wenn das Unternehmen weiterhin am Markt bestehen soll.

Insofern basiert eine Veränderung von Rationalisierungsleitlinien, in unserem Fall also das sukzessive Umschwenken von Koordinierung qua Bürokratie auf Koordinierung qua Diskurs, auf Interpretationen und Deutungen von mit Macht ausgestatteten Akteuren, denen zufolge es erforderlich ist, von den bislang verfolgten Konzepten abzuweichen.<sup>6</sup> Dies verlangt eine Semantik, in der die Akteure sich über ihre Maßnahmen und Verfahren verständigen (und natürlich auch streiten) können. Diese Semantik ist eine der Rationalität; Rationalisierung muss sich den Akteuren als rational darstellen und Maßnahmen müssen als rational kommunizierbar sein, damit sie als mögliche Optionen in den Aushandlungsprozess überhaupt eingebracht werden können. Eine Veränderung von Rationalisierungsleitlinien aber impliziert eine Veränderung der Semantik; was nun als rational gilt, kann früher durchaus irrational und deswegen noch nicht ein-

mal thematisierungswürdig gewesen sein. Rationalität ist ausdeutbar; Rationalitätssemantiken unterscheiden sich danach, auf welche Ziele hin Entscheidungsoptionen als rational kommuniziert werden. Und dies schließt ein, dass dem Beobachter in Unkenntnis der jeweiligen Rationalitätssemantiken die Rationalität verschlossen bleibt, Entscheidungen also als irrational erscheinen.

Nun kann zu Recht die Frage aufgeworfen werden, warum „man ausgerechnet Organisationen [...] eine besondere, wenngleich problembeladene Nähe zur Rationalität zumutet“ (Luhmann 1988: 165), und dieses Zutrauen in die Rationalität organisierter Sozialsysteme ist denn auch inzwischen einer erheblichen Skepsis gewichen. Auch wenn daran ein Modernisierungsbedarf der Industriesoziologie festgemacht wird (Tacke 1997) – so neu ist diese Skepsis nicht.<sup>7</sup> Schon vor mehr als vierzig Jahren wurde konstatiert, dass Akteure aufgrund ihrer Kapazitäten zur Informationsverarbeitung allenfalls zu „begrenzter Rationalität“ (March/Simon 1958) in der Lage sind. Entscheidungsprozesse in Organisationen sind eher nach dem „Mülleimermodell“ (March 1979) als nach einem klar strukturierten Verfahren organisiert, so dass organisatorische Entscheidungsprozesse sich mehr an Kriterien der Handlungsrationalität als an Kriterien der Entscheidungsrationalität ausrichten (Brunsson 1982). Rationalisierung hat, so bringt es Ortmann (1995b: 236 f.) auf den Punkt, viel mit Rationalisierung im Sinne Freuds und nicht nur mit Zweckrationalität zu tun.

Zweifel an der Rationalitätsvermutung werden (unter anderem) in dem neo-institutionalistischen Ansatz der Organisationstheorie stark gemacht. Einer Interpretation in dem berühmten Aufsatz von Meyer/Rowan (1977) zufolge ist davon auszugehen, „that the formal structures of many organizations [...] reflect the myths of their institutional environment instead of the demands of their work activities“ (Meyer/Rowan 1977: 341). Es geht nicht so sehr darum, dass gesellschaftlichen Handlungsorientierungen in Organisationen gefolgt wird, sondern dass solche Orientierungen repräsentiert sind.

<sup>7</sup> Insofern ist die These von Tacke (1997), dass der „Rationalitätsverlust im Organisationswandel“ seinen Grund im Wandel von einem technologischen zu einem post-tayloristischen Paradigma der Rationalisierung hat, nicht vollends überzeugend; es kann ja auch sein, dass industriesoziologische Beobachter diesen – schon früher einsetzenden – „Rationalitätsverlust“ nur nicht bemerkt haben; vgl. dazu Minssen 1992. Zur Problematik der Rationalität in Organisationen siehe auch den Beitrag von Kühl in diesem Heft.

<sup>6</sup> Deswegen hatten Betriebsräte, die sich bereits seit längerem für Gruppenarbeitskonzepte einsetzen, früher auch kaum Chancen, sich mit ihren Vorstellungen durchzusetzen. Sie verfügten nicht über genügend Deutungsmacht, vielleicht auch Deutungskompetenz, die es ermöglicht hätte, eine Veränderung von Leitlinien zu erzwingen, und mussten auf andere betriebliche Akteure warten, die sich das Konzept Gruppenarbeit – wenngleich in spezifischer Akzentsetzung – auf ihre Fahnen schrieben. Möglicherweise hatte die ungenügende Deutungsmacht der Betriebsräte ihren Grund auch in ihrer oftmals eher defensiv ausgerichteten Schutzpolitik; es bleibt abzuwarten, ob sich in dieser Hinsicht Änderungen durch das an die betriebliche Interessenvertretung herangetragene Ansinnen ändert, verstärkt Co-Management zu betreiben.

Auf Rationalität übertragen bedeutet dies, dass es für die Funktionsfähigkeit von Organisationen weniger darauf ankommt, ob Entscheidungen rational sind, als vielmehr darauf, dass sie Rationalität symbolisieren und als rational kommuniziert werden können, und zwar nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Entscheidungen müssen mit dem Signum von Rationalität belegbar sein.

Nach Auffassung der Neo-Institutionalisten ähneln Organisationen sich in vieler Hinsicht – nicht nur hinsichtlich der Formalstrukturen, sondern auch hinsichtlich der Überzeugungen, was als rational gilt. Als Erklärung dafür wird auf die „organizational fields“ verwiesen. Dabei handelt es sich um „intermediate systems that mediate between societal structures and individual organizations“ (Scott 1995: 135). Diese Intermediäre werden von Organisationen gebildet, die in enger Verbindung zueinander stehen; dabei kann es sich um wichtige Zulieferer ebenso handeln wie um Konsumenten oder Organisationen, die ähnliche Güter bzw. Dienstleistungen produzieren (vgl. DiMaggio/Powell 1991). Solche Felder stellen institutionelle Strukturen in Form generalisierter Modelle bereit, so dass trotz einer möglichen anfänglichen Unterschiedlichkeit Tendenzen der Homogenisierung immer deutlicher zu Tage treten. Dieser Isomorphismus wird auf drei Mechanismen zurückgeführt: auf Zwang („coercive isomorphism“), auf Nachahmung von bewährten Formen in der Bewältigung von Unsicherheit („mimetic isomorphism“) sowie auf normative Gründe („normative isomorphism“), die von Professionalisierungstendenzen herrühren, in denen Angehörige eines Berufes ihre Arbeitsbedingungen und Arbeitsweisen zu definieren versuchen. Demzufolge müssen sich in „organizational fields“ keineswegs die rationalsten, die effizientesten oder sonst wie optimalen Praktiken durchsetzen, im Gegenteil: Powell selbst stellt die Frage: „Why are practices reproduced when superior options are available?“ (Powell 1991). Er schlägt zur Erklärung „four avenues“ vor: Machtausübung, komplexe gegenseitige Abhängigkeiten, für sicher gehaltene Grundannahmen sowie pfadabhängige Entwicklungsprozesse.

Offenbar also finden in „organizational fields“ Verriegelungsprozesse statt, die für die Organisationen in diesem Feld festlegen, welche Praktik – auch im Unterschied zu anderen denkbaren Praktiken – rational, effizient, modern etc. ist. Handeln und Entscheidungen werden auf einen bestimmten Korridor begrenzt und damit zugleich potentielle Alternativoptionen ausgeschlossen. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, ob diese Eigenschaften tatsächlich erfüllt sind (was ohnehin kaum zu beurteilen ist),

sondern dass diese Eigenschaften der jeweiligen Praktik von den Feldmitgliedern zugeschrieben werden.

Dies erzeugt für die Organisationen in diesem Feld einen erheblichen Druck, sich den Leitlinien entsprechend zu strukturieren, was in der Managementliteratur als „benchmarking“ mittlerweile sogar als erfolgsversprechende Methode annonciert wird (dazu Walgenbach/Hegele 2000). Freilich bezieht diese Homogenisierung sich eher auf die Leitlinien, an denen organisatorischer Wandel orientiert wird; die organisationsinterne Umsetzung ist eine andere Frage. Selbst bei finanziellen Abhängigkeiten, also der schärfsten Form eines „coercive isomorphism“, finden Organisationen, wie Townley (1997) am Beispiel britischer Universitäten beschreibt, Wege, nur die Elemente zu adaptieren, die mit ihrer impliziten Logik übereinstimmen. Prozesse des Isomorphismus stellen für Organisationen also eine komplizierte Abgleichung von Leitbildern, die sie zu repräsentieren haben, mit ihren internen Strukturen dar, die keineswegs friktionslos ist. Dies gilt auch und gerade dann, wenn institutionelle Umwelten sich ändern, wenn Rationalitätsparadigmen aufweichen und von anderen ersetzt werden. Solchen Änderungen wird in der institutionalistischen Theorie aber vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Kondra/Hinings 1998), da der Schwerpunkt der Analyse auf Homogenisierungstendenzen von Organisationen liegt und eine relativ stabile institutionelle Umwelt unterstellt wird. Angesichts der zunehmenden Verbreitung von Gruppenarbeit, durch die eine Veränderung bislang gültiger Rationalitätsvorstellungen indiziert wird, und vor allem der Diskussion über Gruppenarbeit ist jedoch davon auszugehen, dass Gruppenarbeit mittlerweile zu einer „Institution“ im Sinne der Neo-Institutionalisten geworden ist, durch die „übergreifende Erwartungsstrukturen“ definiert werden, „die darüber bestimmen, was angemessenes Handeln und Entscheiden ist“ (Hasse/Krücken 1999: 7). Dafür lassen sich Gründe anführen.

#### 4. Gruppenarbeit als Ausweis der Modernität von Organisationen

Diskursive Koordinierung und ihre arbeitsorganisatorische Fundierung in Form der Gruppenarbeit gilt als moderne, rationale Form der Produktion. Ob sie das tayloristische Paradigma der tief zergliedernden, möglichst kommunikationsfreien Arbeit schon abgelöst hat, bleibe dahingestellt; auf jeden Fall ist sie zu einem ernsthaften Bewerber im Paradigmen-

streit geworden. Dies ist ein (erneutes) Beispiel für die grundlegende Diskontinuität von Organisations- und Rationalisierungswissen, von der Deutschmann (1997) spricht. Rationalisierungsparadigmen sind im Zeitverlauf stabil, aber sie währen nicht ewig. Das Entstehen eines neuen Paradigmas braucht, so viel ist klar, eine Krise des alten (vgl. Ortman 1995a: 361), und das heißt: eine wirtschaftliche Krise, weil in aller Regel nur in diesem Fall bisher gültige Wissensbestände fraglich werden und eine Neuformierung betrieblicher und überbetrieblicher Akteurskoalitionen zustande kommt, die so überzeugungsmächtig sind, dass das alte Paradigma ernsthaft in Zweifel gezogen werden kann; insofern ist die Flut von Managementkonzepten der letzten Jahre, die sich alle zumindest in dem Punkt gleichen, dass sie die Bedeutung des Erfahrungswissens der Beschäftigten und die Notwendigkeit einer stärkeren Partizipation hervorheben, ohne die schwere Krise der Automobilindustrie Anfang der 90er-Jahre wohl nicht zu erklären. Freilich haben auch andere Branchen ihre Krise(n) gehabt, nicht selten sogar noch erheblich einschneidendere als die Automobilindustrie, ohne dass dies zur Herausbildung eines neuen Paradigmas geführt hätte. Ebenso wenig erklärt der Sachverhalt der Krise allein, weswegen sich denn nun ausgerechnet Gruppenarbeit, oder weiter gefasst: die „schlanke Produktion“ als Konkurrenzparadigma unter Ausschluss anderer denkbarer Optionen etabliert hat. Gruppenarbeit ist zur Metapher für eine moderne Form der Produktion geworden, und dies ist erklärungsbedürftig, weil sie es schon früher hätte werden können, denn so neu ist der Hinweis auf die Negativeffekte tayloristischer Arbeitssysteme ja nun wahrhaftig nicht, oder weil sie es, denkt man auf Kontingenz hin, eben auch nicht hätte werden können.

Üblicherweise wird im Zusammenhang mit der Verbreitung von Gruppenarbeit auf das japanische Vorbild des Toyotismus und dessen Popularisierung in der MIT-Studie (Womack u. a. 1991) verwiesen, in der auf die dramatischen Produktionsvorteile japanischer Automobilwerke verwiesen wurde, die auf eine überlegene Arbeitsorganisation zurückgeführt wurden, deren „Herzstück“ die Gruppenarbeit ist. Insofern hätten wir es mit einem Fall der Isomorphie durch Nachahmung eines bewährten Vorbildes zu tun, den die Neo-Institutionalisten als einen Grund für Homogenisierung anführen, und dies ist nicht völlig von der Hand zu weisen. Allerdings bezieht diese Nachahmung sich nicht auf die Übernahme eines Produktionsmodells, sondern eher handelt es sich um die Übernahme eines Gedankenkonstrukts; nachgeahmt wurde die Vorstel-

lung, die man sich von diesem Modell machte. Denn vermutlich nur wenig Verantwortliche hatten überhaupt die Möglichkeit, dieses Modell vor Ort zu studieren; die meisten mussten sich auf Berichte, auf Informationen aus zweiter Hand, eben auf die Studie von Womack u. a. (1991) verlassen. Deren Befunde wurden geglaubt, nicht überprüft, obwohl sich an der Triftigkeit der Befunde durchaus Zweifel anbringen (Jürgens 1993) lassen und das japanische Modell (vgl. dazu sehr überzeugend Nomura/Jürgens 1995, Altmann 1998) in der Realität in einer Reihe von Punkten anders aussah, als es zumindest in der deutschen Diskussion rezipiert wurde. Doch die Botschaft der hohen Bedeutung von Koordination, Kooperation und Organisation traf auf ein Publikum, das aufnahmebereit war, nachdem hochfliegende Träume einer automatischen Fabrik sich in einer Reihe von CIM-Ruinen materialisiert hatten; sie wurde zu einer Zeit verkündet, als sich immer deutlicher herausstellte, dass die Erwartungen an die Effekte komplexer Technikinnovationen zu hoch gespannt waren, dass menschliche Arbeitskraft auch durch High-Tech nicht zu substituieren ist, und vermutlich ist der Zeitpunkt, an dem die Studie veröffentlicht wurde, eine wichtige Ursache für die Resonanz, die sie in Deutschland – übrigens im Unterschied zu anderen Ländern wie den USA, Japan oder Italien (vgl. Heidenreich 1994) – gefunden hat.

Wirtschaftliche Krise und das Zerplatzen weitreichender Visionen einer Fabriksteuerung durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ergeben freilich nur die Voraussetzungen, die die Aufnahmebereitschaft für die neue Botschaft erhöhten. Hinzu kommt, dass die „schlanke Produktion“ eine Behebung der Mängel tayloristisch orientierter Organisationsgestaltung versprach; es war als Modell auch deswegen gut geeignet, „weil es den Finger genau auf die blinden Flecken des alten Modells, seine ungeplante Hinterlassenschaft legt“ (Deutschmann 1997: 67). Diese „blinden Flecken“ mussten von den Akteuren als „blind“ allerdings überhaupt erst einmal interpretiert werden; dass Steuerungs- und Kommunikationswege im „alten“ Modell bürokratisch, dass innovative Projekte langwierig sind etc., ist ja kein objektiver Sachverhalt, sondern Resultat von Zuschreibungen, die wiederum auf kollektiven Deutungen beruhen, die bereits eine Abkehr von dem alten Modell erkennen lassen.

„Schlank“ wurde interpretativ viabel (dazu und zum Folgenden: Ortman 1995a: 371 ff.), weil es als neues Deutungsmuster akzeptiert werden konnte, nachdem andere Strategien – wie eben der Ver-



such einer umfassenden technischen Basierung von Fertigungsprozessen – viel von ihrem Glanz verloren hatten und die krisenhaften Erscheinungen auch andere Optionen als praktikabel erscheinen ließ. Dass das in der MIT-Studie vorgeschlagene Konzept keineswegs eindeutig, sondern eher schillernd war, tat der Viabilität, wie Ortmann (1995a) richtig herausstellt, keinen Abbruch, sondern war eher ein Vorzug, konnte es doch diejenigen, die an einer Humanisierung der Arbeit interessiert waren, ebenso „bedienen“ wie diejenigen, denen an Kosteneinsparung und Produktivitätsverbesserung gelegen war.

Freilich bedeutet Viabilität nicht schon, dass es auch „gemacht“ wird; ein viables Konzept hat nur gute Chancen, nicht jedoch bereits die Gewissheit der Umsetzung. Und bei aller Viabilität darf nicht übersehen werden, dass der Toyotismus als Modell der „schlanken Produktion“ in einem anderen kulturellen Kontext entstanden ist; dies besagt nicht, dass das Konzept nicht „machbar“ wäre, aber doch, dass die Umsetzung des Konzepts Spannungen zwischen den sozialen Anforderungen, die durch die Realisierung einer „schlanken Produktion“ erzeugt werden, auf der einen und den existierenden Institutionen und deren kulturellem Rahmen auf der anderen Seite erzeugt (dazu Deutschmann 1996). Angesichts der Tatsache, dass das Konzept nun aber durchaus praktische Auswirkungen hat, dass es also realisiert wird, ist zu schließen, dass auf günstige Umstände traf, die die Realisierung ermöglichten. Diese günstigen Umstände sind vor allem in zwei Punkten zu sehen.

Erstens ist das Konzept der „schlanken Produktion“ mit seinem zentralen Bestandteil der Gruppenarbeit in Deutschland gewissermaßen vorbereitet gewesen. Im Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) war seit den 70er-Jahren in vielen Betrieben und Branchen in der einen oder anderen Weise mit Gruppenarbeit in der Fertigung experimentiert worden. Zugleich fanden Versuche des schwedischen Automobilherstellers Volvo große Resonanz, mit einem sehr weitreichenden Konzept von Gruppenarbeit zu operieren. Zwar wurde dies von betrieblichen Praktikern mit einiger Skepsis betrachtet, doch Gruppenarbeit als mögliche Alternative zur herkömmlichen Art der Massenproduktion mit ihrer tief gegliederten Funktionsteilung war zumindest bekannt. Und die MIT-Studie schien nun für eine, ja die zentrale Industriebranche schlagend zu belegen, dass dies entgegen aller Skepsis auch noch Produktivitätseffekte versprach. Gruppenarbeit war damit anschlussfähig an ökonomische Kommunikation; erst dies ermöglichte eine Erwei-

terung der herkömmlichen Deutungsmuster, erst dies machte Gruppenarbeit – im Unterschied zu der Gruppenarbeit des HdA-Programms – zu einer ernsthaften Option in betrieblichen Reorganisations- und Rationalisierungsüberlegungen.<sup>8</sup>

Zweitens haben sich in dem Konzept der Gruppenarbeit gesellschaftlich getragene Wertvorstellungen und Entwicklungsprozesse ausdrücken können. In den 80er-Jahren wurde ein Wertewandel diagnostiziert (vgl. die Beiträge in Klages/Kmieciak 1984), der sich durch einen Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen Werten auszeichnete. Werten wie individuelle Autonomie und sinnvolle Tätigkeit wurde eine zunehmende Bedeutung attestiert. Zwar muss mittlerweile konstatiert werden, dass der Anteil der reinen Postmaterialisten entgegen den damaligen Prognosen nicht zugenommen hat, aber immerhin ist der Anteil der Materialisten rückläufig gewesen (Klein/Pötschke 2000), so dass davon ausgegangen werden kann, dass insgesamt arbeitsinhaltliche Aspekte an Bedeutung gewonnen haben und das Interesse an interessanterer Arbeit gewachsen ist. Diese „subjektive Modernisierung“ (Heidenreich 1996) findet ihr Pendant in modernen Managementkonzepten, die verstärkt auf Delegation von Verantwortung, auf Dezentralisierung, Politisierung und Selbstregulation bereichsübergreifender Abstimmungen, auf postkonventionelle Arbeits- und Integrationsmuster setzen, und Gruppenarbeit als ein Konzept, das eine stärkere arbeitsinhaltliche Befriedigung verspricht und im Rahmen diskursiver Koordinierung Kommunikation in den Mittelpunkt rückt, entspricht ziemlich genau diesem Wertewandel.

Das Konzept war also vorbereitet und anschlussfähig an Vorstellungen, wie Arbeit zu sein hat. Dies hat dazu geführt, dass Gruppenarbeit inzwischen regelrecht zum Symbol für Rationalität und Modernität geworden ist; dies macht einen wesentlichen Teil des normativen Drucks aus, der von dem Konzept ausgeht.<sup>9</sup> Von einem gewissen Punkt an war

<sup>8</sup> Stefan Kühl verdanke ich den Hinweis auf den „Trep-penwitz“ der Industriegeschichte, dass zumindest in Deutschland eine breite Diskussion auch über qualifizierte, teilautonome, strukturinnovative Formen von Gruppenarbeit ausgerechnet von einer Studie angestoßen wurde, die sich für das genaue Gegenteil, nämlich äußerst restriktive, am japanischen Modell angelehnte Form von Gruppenarbeit stark machte und das Volvo-Modell scharf ablehnte.

<sup>9</sup> Begünstigt wurde dies durch die oben angesprochene Ambiguität und nicht zuletzt auch durch die selbstlaufende Wortwahl; „schlank“ ist schließlich ein positiv besetztes Schönheitsideal.

das Konzept nicht nur normativ viabel (Ortmann 1995a) in dem Sinne, dass es sich als in die bestehende Legitimationsordnung integrierbar erwies, da es unterschiedliche Interessen zu befriedigen versprach; es ist inzwischen geradezu zu einer Norm geworden. Unter Rechtfertigungszwang steht nicht mehr derjenige, der Unternehmen und Verwaltungen dezentrale Organisationsstrukturen zu verbrei-chen beabsichtigt, sondern derjenige, der sich dagegen verwehrt; „man (muss) sich zur Zeit allerorten geradezu entschuldigen (...), wenn man kein Team zu präsentieren hat“ (Bungard/Jöns 1997: 105). Wer heute allen Ernstes die Option einer Rückkehr zu einer strikten Trennung von Anwei-sung und Ausführung vertritt, erweist sich als gnadenlos altmodisch. Dass in vielen Betrieben, auch in Betrieben, die mit Gruppenarbeit experimentie-ren, ein Führungsstil vorherrscht, der nach wie vor diese Trennung von Anweisung und Ausführung inkorporiert hat, ist kein Einwand, im Gegenteil: Man macht es, weil man es schon immer so ge-macht hat und es vielleicht auch nicht anders kann, aber man macht es gleichsam mit schlechtem Ge-wissen und käme nicht auf die Idee, dies als moder-nen Führungsstil zu offerieren.

## 5. Die schwierige Inkorporierung neuer Leitlinien

Gruppenarbeit stellt also mittlerweile ein Konzept moderner Arbeitsorganisation dar, das mit Rationalität assoziiert wird und das Modernität symbolisiert; es ist zu einer Institution der Umwelt gewor-den, der Organisationen in der Gestaltung ihrer Strukturen zu entsprechen haben. Gleichwohl ist Gruppenarbeit und der damit einhergehende Be-deutungszuwachs von Kommunikation eine Zumutung – wie jede neue Leitlinie eine Zumutung ist für Strukturen, die aufgrund anderer Leitlinien entstan-den sind. Insofern ist die Inkorporierung von Ratio-nalitätsmythen zumal dann, wenn sie in zentralen Aspekten von den bisher geglaubten abweicht, kei-neswegs so unproblematisch, wie es durch Isomor-phie-Vorstellungen suggeriert wird, denn dies setzt nicht weniger voraus als die Fähigkeit, bisher frag-los gültige Wissensbestände zu verlernen, um neue lernen zu können (vgl. Vollmer 1996, Wilkesmann 2001). Dies aber kann wegen des Strukturkonser-vatismus von Organisationen keineswegs als selbstverständlich unterstellt werden. Die Folge sind Einführungsprozesse, die durch Wendungen und Brüche gekennzeichnet sind: „Der Konflikt zwischen alter und neuer Ordnung (im Sinne nor-

mativer Konzepte) wird im wahrsten Sinn des Wor-tes praktisch durchlebt“ (Braczyk 1997: 566). Der Strukturkonservatismus von Organisationen ist eine erhebliche Barriere gegenüber der praktischen Umsetzung von neuen Rationalisierungslinien, und Managementmoden mit ihren scheinbar so ein-leuchtenden Heilsbotschaften und Gestaltungsrat-schlägen müssen notwendig die Besonderheiten von Organisationen verfehlen. Insofern ist es nicht er-staunlich, dass, wie eingangs erwähnt, trotz der in-tensiven Diskussion über Gruppenarbeit die Anzahl der Betriebe, die damit experimentieren, doch eher gering ist; noch weniger erstaunlich ist der mini-male Verbreitungsgrad von „strukturinnovativer“, „qualifizierter“, „teilautonomer“ Gruppenarbeit (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000, Benders u.a. 2000). Bemerkenswert ist vielmehr, dass es über-haupt einen, wenn auch zögerlichen Trend in Rich-tung Gruppenarbeit und damit auch in Richtung diskursive Koordinierung gibt.

Die Adaption von Konzepten muss anschlussfähig sein an betriebliche Besonderheiten, und dies be-deutet, dass Konzepte, Leitlinien, Mythen etc. in Organisationen jeweils spezifisch „verarbeitet“ werden. Organisationen sind deswegen durchaus eigensinnig; so gibt es entgegen landläufigen Vor-stellungen der Industriesoziologie keineswegs *den* Betrieb des deutschen Maschinenbaus – jedenfalls lässt er sich statistisch nicht nachweisen –, sondern jeder Betrieb hat eine für ihn spezifische Form der Arbeitsorganisation entwickelt (Freriks 2000). In Bezug auf Gruppenarbeit zeigt diese Eigensinnig-keit sich darin, dass unter dem Label „Gruppenarbeit“ mittlerweile eine derartige Vielzahl unter-schiedlicher Organisationsformen figuriert, „dass von einem gemeinsamen Bedeutungsgehalt weniger denn je ausgegangen werden kann“ (Bahnmüller 1996: 18). Und auch die zunehmenden Klagen (Schwager/Udris 1995, Weltz 1997, Gerst 2000), dass die in Betrieben realisierten Formen von Grup-penarbeit nicht so sind, wie sie eigentlich sein soll-ten, verweisen darauf, dass Betriebe das Konzept an ihre jeweiligen Strukturen anzupassen bemüht sind. Insofern sind Bedenken anzumelden, wenn – wie neo-institutionalistische Ansätze gelesen werden können – Homogenisierungstendenzen als Anglei-chung von Strukturen interpretiert werden; statt dessen ist vielmehr davon auszugehen, dass Anglei-chungen in Bezug auf Konzepte, genauer: in Bezug auf nach außen vertretene Konzepte stattfinden. Diskursive Koordinierung und Gruppenarbeit stel-len Leitlinien von Rationalisierung dar, die Moder-nität symbolisieren und eine hohe normative Kraft ausüben; man hat diese Leitlinie zu vertreten, auch

wenn sie tatsächlich gar nicht realisiert wird. So gaben 1998 in einer Branchenuntersuchung im Maschinenbau (Saurwein 2000) zwar 46 %, also fast die Hälfte aller Betriebe an, in der Fertigung Gruppenarbeit realisiert zu haben, doch bei genauerem Hinsehen schrumpfte die Zahl der Betriebe, in denen eine Form von Arbeit praktiziert wurde, die den in der Wissenschaft üblichen Kriterien für Gruppenarbeit – Personenkonstanz, Job Rotation, Erledigung dispositiver Aufgaben, Egalität der Gruppenmitglieder etc. – entspricht, auf gerade mal 3 %. Es gibt also ganz offensichtlich eine Diskrepanz zwischen der Selbstdarstellung und Selbstbeschreibung von Organisationen auf der einen und der internen Praktik auf der anderen Seite.<sup>10</sup>

Organisationen reagieren zumal in Umbruchsituationen, die neue Wissensbestände erforderlich machen, auf die Offerte neuer Leitlinien – allen Verlautbarungen zum Trotz – eher verhalten, und dieser Strukturkonservatismus ist durchaus vernünftig, reduziert er doch die Risiken, die aus einer Inkompatibilität von neuen Leitlinien und existierenden Strukturen entstehen können; Organisationen sind aus guten Gründen vorsichtig gegenüber Zumutungen. Zwar können Organisationen sich aus Gründen der Legitimität nicht resistent verhalten gegenüber den in ihren „organizational fields“ gültigen Leitlinien, und dies gilt auch dann, wenn die Leitlinien sich ändern; doch ob und wie Leitlinien umgesetzt werden, ist eine völlig andere Frage; intern geht es schließlich zuallererst nach der „logic of confidence and good faith“ (Meyer/Rowan 1997: 357). Wenn es denn schon einen „one best way“ der Umstellung auf diskursive Koordinierung geben sollte, dann besteht er wohl darin, dies gar nicht zu beabsichtigen (vgl. Minssen 1999a). Als Adaption von Rationalitätsleitlinien, die nicht auf interne Problemsichten und -deutungen aufsetzen und daran anknüpfen kann, bleiben die Umstellung auf diskursive Koordinierung und der damit einher-

gehende Bedeutungszuwachs von Kommunikation eine schwer zu bewältigende Zumutung.

## Literatur

- Altmann, N., 1998: Ist die betriebliche Arbeitspolitik in Japan innovativ? S. 59–79 in: H. Hirsch-Kreinsen / H. Wolf (Hrsg.), Arbeit, Gesellschaft, Kritik – Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin: Sigma.
- Antoni, C., 1996: Teilautonome Arbeitsgruppen – Eine Expertenbefragung zu Verbreitungsformen und Erfahrungen. *angewandte Arbeitswissenschaft* 147: 31–53.
- Baecker, D., 1999: Organisation als System. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bahn Müller, R., 1996: Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung. S. 9–30 in: R. Bahn Müller / R. Salm (Hrsg.), Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungs politik. Hamburg: VSA.
- Bardmann, Th.M. / Franzpötter, R., 1990: Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept? *Soziale Welt* 41: 424–439.
- Benders, J. / Huijges, F. / Pekruhl, U., 2000: Gruppenarbeit in Europa – Ein Überblick. *WSI-Mitteilungen* 53: 365–374.
- Berger, P.L. / Luckmann T., 1980: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit – Eine Theorie der Wissenssoziologie. 5. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer.
- Berger, U., 1993: Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. S. 11–38 in: W. Müller-Jentsch (Hrsg.), Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Braczyk, H.-J. / Schienstock, G., 1996: Im „Lean-Expres“ zu einem neuen Produktionsmodell? „Lean production“ in Wirtschaftsunternehmen Baden-Württembergs – Konzepte, Wirkungen, Folgen. S. 269–329 in: H.-J. Braczyk / G. Schienstock (Hrsg.), Kurswechsel in der Industrie – Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart Berlin Köln: Kohlhammer.
- Braczyk, H.-J., 1997: Organisation in industriesoziologischer Perspektive. S. 530–575 in: G. Ortman / J. Sydow K. Türk (Hrsg.), Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Breisig, T., 1990: It's Team Time – Kleingruppenkonzepte in Unternehmen. Köln: Bund-Verlag.
- Brödner, P. / Kötter, W., 1999: Frischer Wind in der Fabrik – Spielregeln und Leiterbilder von Veränderungsprozessen. Berlin: Springer.
- Brunsson, N. (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Action. *Journal of Management Studies* 19: 29–44.
- Bungard, W. / Jöns, I., 1997: Gruppenarbeit in Deutschland – Eine Zwischenbilanz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 41 (N.F. 15): 104–199.
- Burns, T. / Stalker, G. M., 1961: The Management of Innovation. London: Tavistock Publ.

<sup>10</sup> Dies belegen auch eigene Erfahrungen wie etwa das Beratungsersuchen einer Gießerei, deren Geschäftsführung um Unterstützung zur Lösung ihrer Probleme bat, die auf die kürzlich eingeführte Gruppenarbeit zurückgeführt wurden; tatsächlich hatte man sich auf Anweisung der Konzernspitze um die Einführung von Gruppenarbeit bemüht, war über die Integration der Qualitätssicherung in die Fertigung allerdings nicht hinausgelangt und hatte es noch nicht einmal zur Durchführung regelmäßiger Gruppengespräche gebracht. Hier konnte also wirklich nur schwerlich von Gruppenarbeit die Rede sein, und dennoch war es für das Unternehmen zentral, sich in der Selbstbeschreibung als Organisation zu präsentieren, die modernen Konzepten gegenüber aufgeschlossen ist.

- Crozier, M. / Friedberg, E., 1979: Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Deutschmann, Ch. / Faust, M. / Jauch, P. / Notz, P., 1995: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. *Zeitschrift für Soziologie* 24: 436–450.
- Deutschmann, Ch., 1996: Lean production: der kulturelle Kontext. S. 140–153 in H.-J. Braczyk / G. Schienstock (Hrsg.), *Kurswechsel in der Industrie – Lean Production in Baden-Württemberg*. Stuttgart Berlin Köln: Kohlhammer.
- Deutschmann, Ch., 1997: Die Mythen spirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. *Soziale Welt* 48: 55–70.
- DiMaggio, P.J. / Powell, W.W., 1991: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. S. 63–82 in: W.W. Powell / P.J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Dreher, C. / Fleiß, J. / Harnischfeger, M. / Klimmer, M., 1995: Neue Produktionskonzepte in der deutschen Industrie – Bestandsaufnahme, Analyse und wirtschaftspolitische Implikationen. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ebers, M., 199: Organisationskultur und Führung. S. 1664–1682 in: A. Kieser / G. Reber / R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, zweite, neu gestaltete und ergänzte Ausgabe. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Faust, M. / Jauch, P. / Notz, P., 2000: Befreit und enturzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Fischer, J., 1993: Der Meister – Ein Arbeitskrafttypus zwischen Erosion und Stabilisierung. Frankfurt/New York: Campus.
- Franzpötter, R., 1997: Organisationskultur – Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht. Baden-Baden: Nomos.
- Freriks, R., 2000: Wandel der Arbeitsorganisation? S. 131–146 in: U. Widmaier (Hrsg.), *Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren – Kontinuität und Wandel einer Branche*. Frankfurt/New York: Campus.
- Frieling, E. / Freiboth, M., 1997: Klassifikation von Gruppenarbeit und Auswirkungen auf subjektive und objektive Merkmale der Arbeitstätigkeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 41 (N.F. 15): 120–130.
- Gerst, D. / Hardwig, Th. / Kuhlmann, M. / Schumann, M., 1995: Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. *Sofi-Mitteilungen* 22, Göttingen: 39–65.
- Gerst, D., 1999: Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage. *Sofi-Mitteilungen* 27, Göttingen: 49–58.
- Gerst, D., 2000: Arbeitspolitik im Rückwärtsgang? Konzeptionskonkurrenz und Wandel von Kontrolle in der Automobilindustrie. *WSI-Mitteilungen* 53: 37–45.
- Habermas, J., 1995: *Theorie des kommunikativen Handelns*, Band 1 – Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hasse, R. / Krücken, G., 1999: *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Heidenreich, M., 1994: Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung. Eine international vergleichende Perspektive. *Soziale Welt* 45: 60–82.
- Heidenreich, M., 1996: Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Industriegesellschaften. *Soziale Welt* 47: 24–43.
- Hirsch-Kreinsen, H. / Ramge, U., 1994: Qualifizierte Gruppenarbeit: Leistungspolitische Probleme und betriebliche Gestaltungsfelder. S. 33–49 in: M. Moldaschl / R. Schultz-Wild (Hrsg.), *Arbeitsorientierte Rationalisierung – Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*. Frankfurt am Main: Campus.
- Jürgens, U., 1993: Mythos und Realität von Lean Production in Japan – eine kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der MIT-Studie. *Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering* 42: 18–23.
- Kieser, A., 1998: Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. *Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 5: 45–75.
- Klages, H. / Kmiecik, P., 1984: *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*, 3. Auflage. Frankfurt am Main/New York: Campus
- Klein, M. / Pötschke, M., 2000: Gibt es einen Wertewandel hin zum „reinen“ Postmaterialismus? *Zeitschrift für Soziologie* 29: 202–216.
- Klimecki, R. / Probst, G. / Eberl, P., 1994: *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kondra, A.Z. / Hinings, C.R., 1998: Organizational Diversity and Change in Institutional Theory. *Organization Studies* 19: 743–767.
- Konradt, U. / Paczkowski, 1998: Zur veränderten Rolle von Industriemeistern nach Einführung von Gruppenarbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 52 (N.F. 24): 275–279.
- Kotthoff, H., 1996: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung – Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. *Soziale Welt* 47: 435–449.
- Luhmann, N., 1988: *Organisation*. S. 165–185 in: W. Küpper / G. Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N., 2000: *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lutz, B., 1988: Qualifizierte Gruppenarbeit – Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung. S. 68–78 in: S. Roth / H. Kohl (Hrsg.), *Perspektive: Gruppenarbeit*. Köln: Bund.
- Malik, F., 1993: *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation – Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme*. Bern Stuttgart Wien: Paul Haupt.
- March, J.G. / Simon, H.A., 1958: *Organizations*. New York London Sydney: Wiley.

- March, J.G., 1979: The Technology of Foolishness. S. 69–81 in: J.G. March / J.P. Olsen (Hrsg.), *Ambiguity and Choice in Organizations*. 2. Auflage. Bergen: Universitetsforlaget.
- Meyer, J.W. / Rowan, B., 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83: S. 340–363.
- Minssen, H., 1992: Die Rationalität von Rationalisierung – Betrieblicher Wandel und die Industriesozologie. Stuttgart: Enke.
- Minssen, H., 1999a: Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Minssen, H., 1999b: Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderung durch diskursive Koordinierung. S. 129–156 in: W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, 3. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Moldaschl, M. / Schmierl, K., 1994: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit – Durchsetzung neuer Arbeitsformen bei rechnerintegrierter Produktion. S. 51–103 in: M. Moldaschl / R. Schultz-Wild (Hrsg.), *Arbeitsorientierte Rationalisierung – Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*. Frankfurt am Main: Campus.
- Müller-Jentsch, W. / Seitz, B. 1998: Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. *Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 5: 361–387.
- Neuberger, O., 1997: Individualisierung und Organisation – Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. S. 487–522 in: G. Ortmann / J. Sydow / K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nomura, M. / Jürgens, J., 1995: Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges – Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen. Berlin.
- Nordhause-Janj, J. / Pekruhl, U., 2000: Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. *Arbeit und Technik* 15, München und Mering: Rainer Hampp.
- Ortmann, G. / Sydow, J. / Windeler, A., 1997: Organisation als reflexive Strukturierung. S. 315–354 in: G. Ortmann / J. Sydow / K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G. / Windeler, A. / Becker, A. / Schulz, H.-J., 1990: Computer und Macht in Organisationen – Mikropolitische Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G., 1995a: Formen der Produktion – Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G., 1995b: Organisation und Psyche. S. 205–250 in: B. Volmerg / Th. Leithäuser / O. Neuberger / G. Ortmann / B. Sievers (Hrsg.), *Nach allen Regeln der Kunst – Macht und Geschlecht in Organisationen*. Freiburg i. Br.: Kore.
- Ostendorf, B. / Saurwein, R. G., 1996: Innerbetriebliche Arbeitsorganisation: Stabile Vielfalt, vielfältige Dynamik oder dynamische Konvergenz?. S. 47–73 in: U. Widmaier (Hrsg.), *Betriebliche Rationalisierung und ökonomische Rationalität*. Opladen: Leske & Budrich.
- Powell, W.W., 1990: Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. S. 295–336 in: *Research in Organizational Behavior* 12.
- Powell, W.W., 1991: Expanding the Scope of Institutional Analysis. S. 183–203 in: W.W. Powell / P.J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Probst, G.J.B., 1987: Selbstorganisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin Hamburg: Paul Parey.
- Sandler, K. / Meyer, R., 1994: Verhandlung und Struktur – Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen. S. 185–218 in: G. Schreyögg / P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements – laterale Steuerung*. Berlin New York: Walter de Gruyter.
- Saurwein, R. G., 2000: Zur Diffusion von Gruppenarbeit im Maschinenbau – Gestaltung und Dynamik. S. 147–176 in: U. Widmaier (Hrsg.), *Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren – Kontinuität und Wandel einer Branche*. Frankfurt/New York: Campus.
- Schmidt-Dilcher, J. / Minssen, H., 1996: Ewige Baustelle PPS – Strukturkonservative Rationalisierungsmuster in Maschinenbaubetrieben. S. 83–115 in: B. Zimolong (Hrsg.), *Kooperationsnetze, flexible Fertigungsstrukturen und Gruppenarbeit*. Opladen: Leske & Budrich.
- Schreyögg, G., 1991: Kann und darf man Organisationskulturen ändern?. S. 210–214 in: E. Dülfer (Hrsg.), *Organisationskultur*, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart: Poeschel.
- Schwager, Th. / Udris, I., 1995: Der mühsame Weg zur Gruppenarbeit. Eine qualitative Rekonstruktion eines betrieblichen Reorganisationsprozesses. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 4: 121–141.
- Scott, W.R., 1995: *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage.
- Springer, R., 1999: Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/New York: Campus.
- Staehele, W.H. (unter Mitarbeit von Sydow, J.), 1989: *Unternehmenskultur als neues Managementkonzept*. Hagen.
- Sydow, J. / Windeler, A., 2000: *Steuerung von Netzwerken*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Tacke, V., 1997: Rationalitätsverlust im Organisationswandel – Von den Waschküchen der Farbenfabriken zur informatisierten Chemieindustrie. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Townley, B., 1997: The Institutional Logic of Performance Appraisal. *Organization Studies* 18: 261–285.
- Tullius, K., 1999: Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. *Sofi-Mitteilungen* 27: 65–82.

- Ulich, E., 1996: Kriterien und Voraussetzungen für Gruppenarbeit aus arbeitspsychologischer Sicht. S. 31–45 in: R. Bahn Müller / R. Salm (Hrsg.), *Intelligenter, nicht härter arbeiten?*. Hamburg: VSA.
- Vollmer, H., 1996: Die Institutionalisierung lerner Organisationen – Vom Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung. *Soziale Welt* 47: 315–343.
- Walgenbach, P. / Hegele, C., 2000: Was kann der Apfel von der Birne lernen, oder wozu brauchen Unternehmen Benchmarking?. *Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 7: 180–199.
- Weick, K.E., 1998: *Der Prozeß des Organisierens*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weltz, F., 1997: Anspruch und Wirklichkeit von arbeitspolitischen Ansätzen: das Beispiel Gruppenarbeit. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 6: 379–391.
- Wilkesmann, U. 2001: Unternehmensethik und organisationales Lernen – Zur theoretischen Fundierung einer pragmatischen Unternehmensethik. *Die Unternehmung* 55: 5–23
- Williamson, O.E., 1975: *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Willke, H., 1995: *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart Jena: Gustav Fischer Verlag.
- Womack, J.P. / Jones, D.T. / Roos, D., 1991: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt/New York: Campus.

**Summary:** The implementation of teamwork in production is an element in the gradual transfer of the company control from coordination by hierarchy to coordination by discourse. Due to the increasing density of communication this transfer makes an unreasonable demand on organizations; it is not compatible with the patterns supported by organizational culture and the positions of power allocated by hierarchy. The question is therefore why organizations expose themselves to this unreasonable demand. With regard to the neo-institutionalist concept of isomorphism the article emphasizes the argument that teamwork has become a symbol of modernity and thus a guideline for rationalization which organizations are forced to follow. This guideline however must suit the internal organizational structures; consequently processes of isomorphism refer rather to concepts of rationalization than to transferred structures. For this reason teamwork in production is not as widespread as is often assumed. Obviously there is a discrepancy between the public self-portrayal of an organization as modern and the actual internal practice of teamwork.