

FORBA-Forschung

1

Herausgegeben von der  
Forschungs- und Beratungsstelle  
Arbeitswelt (FORBA), Wien

Ursula Holtgrewe

# **Flexible Menschen in flexiblen Organisationen**

Bedingungen und Möglichkeiten  
kreativen und innovativen Handelns

2007. Förderung des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur

8008

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN-10: 3-89404-544-2

ISBN-13: 978-3-89404-544-9

© Copyright 2006 by edition sigma, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Umschlaggestaltung: Mimi Seelos, Wien

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

## Inhalt

0.	Einleitung	9
<b>1.</b>	<b>Der Theoriebaukasten</b>	15
1.1	Strukturierungstheorie und Spielräume des Handelns	15
1.2	Soziales Handeln bei Mead	17
1.3	Das Dreieck: Kreativität, Routine, Innovation	19
1.4	Wechselwirkungen in den Dimensionen des Sozialen	22
1.5	Die Zeitstruktur des Handelns	23
1.6	Subjektivität als Strukturierungsebene	25
1.7	Intersubjektivität und Anerkennung	26
<b>2.</b>	<b>Organisation</b>	29
2.1	Theoretische Vorentscheidungen: Warum nicht Systemtheorie oder <i>rational choice</i> ?	29
2.2	Organisation als reflexive Strukturierung	31
2.3	Handeln in/von Organisationen	33
2.4	Die Artikulation von zeitlichen Handlungsmodalitäten in Organisationen: Planen und Erzählen	41
2.5	Organisationelle Reflexivität	45
2.6	Indifferenz und Subjektivitätsbedarf von Organisationen	47
2.7	Fazit	54
<b>3.</b>	<b>Optionsbewirtschaftung: Dimensionen organisationellen Wandels</b>	57
3.1	Vergangenheit und Zukunft	60
3.2	Muster der Reorganisation	62
3.3	Von der Innovation zur Innovativität – Kreativität als Norm?	66

6		<i>Inhalt</i>	
3.4	Gestaltung organisationeller Grenzen	68	
<b>4.</b>	<b>Organisation und Subjektivität</b>	<b>73</b>	
4.1	Flexible Menschen und Arbeitskraftunternehmer	75	
4.2	Die industriesoziologische Diskussion der 90er Jahre	82	
4.3	Organisationstheoretische Perspektiven	86	
4.3.1	Entfaltung und Ermöglichung	87	
4.3.2	Formierung der Subjektivität	90	
4.3.3	Formierung und dramaturgisches Handeln	96	
4.3.4	Gegenseitige Strukturierung	99	
4.4	Soziale Differenzierung	101	
4.5	Die biographische Perspektive	105	
4.6	Die Anerkennungs-Perspektive in Organisationen	107	
<b>5.</b>	<b>Re-Organisation und Subjektivität: Die Empirie</b>	<b>113</b>	
5.1	Die Fälle und Projekte	113	
5.2	Der Kontext allgemein: Informations- und Kommunikations-Industrie	116	
5.3	Die alten, die neuen und die anderen: Organisationelle Felder, Handlungsarenen und Positionierungen in der Informations- und Kommunikationsindustrie	118	
<b>6.</b>	<b>Reflexive Reorganisation und kreatives Handeln bei der Telekom</b>	<b>123</b>	
6.1	Die Telekom im organisationellen Feld	123	
6.2	Umstülpen und Dezentralisieren	127	
6.3	Vertriebshandeln	132	
6.4	Personalabbau	134	
6.5	Leistung und Anerkennung bei der Telekom	138	
6.6	Reflexives Reorganisieren und kreatives Handeln bei der Telekom	142	

		<i>Inhalt</i>	7
6.7	Subjektive Positionierungen: Karriere machen	144	
6.8	Subjektive Positionierungen: Personalabbau verpacken	149	
6.9	Sensemaking in Bewegung: Differenzerfahrungen	154	
6.10	Fazit: Ungleiche Chancen, umverteilte Zukunft	160	
<b>7.</b>	<b>Callcenter: Aussourcen und Spezialisieren</b>	<b>163</b>	
7.1	Callcenter als organisationelles Feld?	163	
7.2	Vom Neotaylorismus zur reflexiven Reorganisation	171	
7.3	Das Delegieren von Flexibilität an das Arbeitshandeln	173	
7.4	Die richtigen Beschäftigten finden	182	
7.5	Organisieren im Dilemma	187	
7.6	Kreativität des Arbeitshandelns und Deroutinisierung der Routine	194	
7.7	Von <i>exit</i> bis Neugründung: Anerkennungsverhältnisse	197	
7.8	Reflexives Reorganisieren im Callcenter	208	
7.9	Facit: Rekrutierung, Sozialisation und Eigensinn	210	
<b>8.</b>	<b>Open Source-Software: Kreatives Handeln und reflexives Organisieren</b>	<b>215</b>	
8.1	<i>Open Source</i> : Hochqualifizierte Nicht-Arbeit, gegenkultureller Aufbruch oder Normalisierung?	215	
8.2	Die frühen Projekte: Aufbrüche und Ausbrüche	222	
8.3	Heterogene Akteure: Linux	226	
8.4	(Ideal-)typische Projekte: Basare und Module	230	
8.5	Motive und Beiträge: Leidenschaften und Interessen	234	
8.6	Hobbyisten oder Professionelle: Wer tut so etwas?	239	
8.7	Organisation erfinden: debian	243	
8.8	Fazit: Kreatives Handeln, nachhaltige Innovativität	249	

<b>9.</b>	<b>Organisation und Reorganisation kreativen Handelns</b>	253
9.1	Das Organisieren kreativen Handelns	253
9.2	Weisen kreativen Handelns und reflexiven Strukturierens	254
9.3	Zeitliche Artikulation des Handelns	258
9.4	Chancen und Restriktionen kreativen Handelns: Ungleichheiten, Ohnmacht und Größenwahn	261
<b>10.</b>	<b>Institutionen, Organisationen, Subjekte</b>	265
<b>11.</b>	<b>Positionierungen der Subjektivität</b>	269
11.1	Organisationelle Indifferenz?	269
11.2	Subjekte: Risikomanagement	273
11.3	(Selbst-)Positionierung der Subjekte	274
11.3.1	Selbstflexibilisierung zwischen Anpassung und Distanzierung	275
11.3.2	Selbstflexibilisierung und „schöne Arbeit“?	278
11.3.3	Die defensiv-retrospektive Vergemeinschaftung	279
11.3.4	Aktivistischer Aufbruch	280
11.4	Anerkennung und Artikulation sozialer Zeit	281
<b>12.</b>	<b>Zum Schluss: Flexible Menschen in flexiblen Organisationen?</b>	285
Literatur		289

## 0. Einleitung

Dieses Buch geht der Frage nach, wie Wirtschaftsorganisationen, die sich in Richtung auf ein höheres Flexibilitäts-, Innovations- und Kooperationspotenzial transformieren, dazu auf die Subjektivität ihrer Beschäftigten zugreifen und umgekehrt, welche Handlungschancen und -restriktionen die Organisationsmitglieder in solchen Organisationen und darüber hinaus realisieren können.

Ausgehend von einem strukturationstheoretischen Modell (vgl. Ortman et al. 1997b, c) werden dazu die theoretischen Möglichkeiten ausgelotet, die ein Anschluss an (neo-)pragmatistische Gesellschaftstheorien bietet (Mead 1934/1973; Honneth 1994; Joas 1996; Emirbayer/Mische 1998). Mit den folgenden Konzepten verspricht die pragmatistische Perspektive besonderen Gewinn, um einen spezifisch soziologischen Beitrag zur Organisationstheorie zu leisten:

- Kreativität des Handelns,
- zeitliche Aspekte des Handelns,
- Intersubjektivität und Anerkennung.

Diese Konzepte machen es möglich, den Stellenwert des Handelns und der Subjektivität in Organisationen zu untersuchen. Dieser Stellenwert nämlich verändert sich, wenn Organisationen die Grenzen öffnen und verschieben, die sie zwischen Innen und Außen, zwischen Routine und Innovation, expliziten und impliziten Erwartungen an die Beschäftigten, und zwischen organisationeller Vergangenheit und Zukunft ziehen. Wenn Organisationen ganz allgemein Vorgaben zurücknehmen, Entscheidungen dezentralisieren und näher an den Markt rücken, und Kontinuitäten in Projekte auflösen, dann werden damit die Handlungstypen des „Arbeitens“ und des „Organisierens“ an einander gerückt. Organisationelle Dilemmata werden zu Problemen des Arbeitshandelns nicht nur von Manager/inne/n, und zum Arbeiten gehört es vermehrt, die Voraussetzungen zur Aufgabenerfüllung mit zu schaffen. Die Arbeitenden finden sich dazu zunehmend auf subjektgebundene Erfahrungen, Kompetenzen und Potenziale verwiesen. Entsprechend werden die hier vorgestellten Überlegungen Befunde der Organisations- und der Arbeitssoziologie in Verbindung bringen.

Das Modell, das auf dieser Basis ausgearbeitet wird, hat – so viel vorab – die folgenden Umriss: Organisationen wie Subjekte werden als Strukturen (im Sinne von Giddens 1988) konzipiert, die sich durch das Handeln konstituieren und re/produzieren. Dies ist im pragmatistischen Verständnis ein offener, aber nicht beliebiger Prozess: Organisationelle wie subjektive Zwecke, Ziele und Wünsche entstehen erst aus dem Handeln selbst – in einer kreativen Artikulation (im Sinne von Zusammenfügung) von Lösungen und Problemen, Erfahrungen und Entwürfen.