

Folgen von Organisationswachstum

Die soziologische Analyse eines internationalen Fallbeispiels

Diplomarbeit vorgelegt im WS 2008/2009

an der UNIVERSITÄT BIELEFELD

Fakultät für Soziologie

Verfasserin:

Anne Elsa Dittrich
Schloßhofstraße 22
33615 Bielefeld
annedittrich@web.de
Matrikel# 1651804

GutachterIn:

1. Prof. Dr. Veronika Tacke
2. Frank Oberzaucher

Bielefeld, den 09.01.2009

Inhalt

1. Einleitung	1
2. Der Fall - Die Scale-Gruppe	5
2.1. Historische Entwicklung des Falls.....	5
2.2. Die Standorte.....	8
2.2.1. Scale Transducers Ltd. in Sri Lanka.....	9
2.2.2. Scale GmbH in Deutschland	11
2.2.3. Scale Inc. in Massachusetts, USA	11
2.2.4. Die anderen Firmen	12
2.3. Zusammenfassung.....	13
3. Die Theorie - Organisationen und Wachstum	14
3.1. Organisationstheoretische Grundlagen	14
3.2. Unternehmen als Organisation.....	18
3.2.1. Die Unternehmensgröße	21
3.2.2. Die Internationalität.....	24
3.2.3. Mintzbergs Organisationskonfigurationen	26
3.3. Wachstum von Organisationen	28
3.3.1. Begriffsklärung.....	28
3.3.2. Differenzierung.....	32
3.4. Die Scale-Gruppe als Beispiel für Organisationswachstum	37
3.5. Zusammenfassung.....	38
4. Die Methoden - Eine qualitative Einzelfallstudie	40
4.1. Vorbereitung des Feldaufenthaltes	40
4.2. Die forschende Praktikantin.....	41
4.3. Methoden der Datenerhebung.....	45
4.3.1. Interviews	47
4.3.2. Ethnographie.....	49
4.4. Das Datenmaterial.....	53
4.5. Auswertungsmethoden - Grounded Theory versus Inhaltsanalyse?	55

4.6. Zusammenfassung.....	59
5. Die Empirie - Folgeprobleme des Organisationswachstums.....	61
5.1. Programme - Mit Standardisierung gegen Unsicherheit.....	62
5.1.1. Die Standardisierung von „customer-non-standards“	63
5.1.2. Organisationsgedächtnis und Informationszugang.....	68
5.1.3. Erfolg und Misserfolg von Standardisierungen.....	72
5.1.4. Zusammenfassung	76
5.2. Kommunikationswege - „Management auf Zuruf“ trotz Wachstum?.....	77
5.2.1. Lähmung durch mangelndes Delegieren?	79
5.2.2. Probleme der räumlichen Distanz	84
5.2.3. Zusammenfassung	90
5.3. Personal - Unsicherheitsfaktor Nummer eins	91
5.3.1. Erwartungssicherheit durch Zuschreibung von Kulturdifferenzen	93
5.3.2. Unsicherheitsreduktion - Vom personalen zum Systemvertrauen?	96
5.3.3. Expatriates - Vertrauen durch kulturelle Nähe	101
5.3.4. Zusammenfassung	105
6. Schlussbetrachtungen	106
Literatur.....	110
Abkürzungsverzeichnis	121
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	121
Erklärung.....	122

1. Einleitung

Die Idee zu dieser Diplomarbeit entstand anlässlich eines Praktikums, welches ich von Januar bis Mai 2008 in Sri Lanka bei einem Industrieunternehmen absolvierte. Schon im Vorfeld schien mir die Gelegenheit, Material zu sammeln, sehr günstig, und so plante ich bereits von Deutschland aus, den Aufenthalt nicht nur für die Aneignung praktischen Wissens zu nutzen, sondern zu versuchen, mit wachem soziologischen Blick interessante Fragestellungen für eine Diplomarbeit zu entdecken. Lange blieb jedoch bei der Fülle an Eindrücken unklar, auf welchen Themenbereich ich den Fokus richten sollte, da schier *alles* beobachtenswert erschien. Eine Herausforderung stellte für mich die ungewohnte Reihenfolge der Forschung dar. So lernte ich zunächst mein Forschungsfeld kennen und entwickelte erst dann eine Forschungsfrage, statt wie bisher umgekehrt vorzugehen. Schließlich entdeckte ich jedoch in dem rasanten Wachstum und seinen Folgen für das Unternehmen ein besonders reizvolles Beobachtungsmerkmal und so entstand diese Arbeit über die *Folgen von Organisationswachstum*.

Wichtig erschien mir, besonders nach dem Literaturstudium zum Thema, eine genaue Abgrenzung meines Vorhabens gegenüber anderen Arbeiten. Daher wird zunächst behandelt, was genau unter Folgen und Organisationswachstum zu verstehen ist.

Einerseits möchte ich mich explizit mit den organisationssoziologisch interessierenden und relevanten *Folgen* von Wachstum befassen und eben nicht mit den Bedingungen, die zu selbigem führen. Ein Großteil der Literatur befasst sich allerdings mit den aus der Umwelt von Organisationen resultierenden Einflüssen - liegt gewissermaßen also chronologisch vor den Folgen. Gerade Untersuchungen zu Wachstumsfolgen auf der Mikroebene von Organisationen scheinen nach meinem Kenntnisstand sehr rar zu sein. Vielleicht kann die Arbeit einen Beitrag zu diesem Forschungsdesiderat leisten.

Andererseits finden sich beim Schlagwort „Wachstum“ in erster Linie wirtschaftswissenschaftliche Assoziationen. Dort wird Wachstum dann mit Modellen berechnet und beispielsweise durch Umsatzzahlen quantifizierbar gemacht. In einer soziologischen Betrachtung verstehe ich unter Wachstum aber zu allererst die interne Ausdifferenzie-

rung von Organisationen, gewissermaßen ein Wachstum an Vielfältigkeit. Sicherlich mag die erhöhte Differenzierung eines Systems auch mit quantitativem Wachstum beispielsweise an Mitarbeitern, Abteilungen und auch Umsatzzahlen einhergehen. Diese Parameter eignen sich auch, um eine Organisation zunächst einmal als wachsend zu kategorisieren, um dann in der Folge aber den Blick auf *organisationssoziologisch* relevante Strukturen zu lenken. Bei Wachstum bzw. Differenzierung handelt es sich demnach um einen dynamischen, fließenden Prozess. Legt man dies zu Grunde, stellt sich aber die Frage nach der Logik von Folge oder Bedingung: Denn nach dem Wachstum ist gewissermaßen vor dem Wachstum. Es ist wohl kaum möglich, den Beginn und das (vorläufige) Ende eines Wachstumsprozesses festzulegen. Und so ist die Folge von Wachstum sicherlich auch gleichzeitig die Vorbedingung für die Entwicklung von weiterem Wachstum.

So muss ich mir auch die Frage gefallen lassen, was denn dann eigentlich untersucht werden soll. Es kann also hier nicht logisch über *die* Folgen *eines* Wachstumsprozesses gesprochen werden. Vielmehr möchte ich untersuchen, welche Auswirkungen Wachstum bzw. Differenzierung auf organisationale Strukturen haben, also schlicht Veränderungen durch Differenzierung beobachten. Relativ unerheblich ist dabei für meine Untersuchungen, wie es zu diesen Veränderungen kommt. Beispielsweise behauptet ein Großteil der eher durch Managementideen beeinflussten Literatur, Wandel ließe sich durch bestimmte Methoden herbeiführen und gar strategisch steuern. In meiner Arbeit möchte ich dagegen in eher nicht normativer, soziologisch distanzierter Manier beobachten, was der Fall eines Wirtschaftsunternehmens im Hinblick auf organisationssoziologische Wachstumsfolgen lehrt.

Ich möchte mich bei der Beschreibung und Analyse der organisationssoziologischen Systemtheorie bedienen. Schwierig gestaltete sich hingegen die Suche nach Literatur, die sich konkret mit den Folgen von Organisationswachstum befasst. So eignet sich ein Großteil der Literatur eher zur Abgrenzung meines Vorgehens denn zur Erklärung desselben, oder aber zwischen den Zeilen versteckte Hinweise müssen auf *meinen* Forschungsbereich übertragen werden. Dies impliziert eine vergleichsweise wenig theoriegeleitete Arbeitsweise.

Ich beginne meine Arbeit mit einer ausführlichen Darstellung des gewählten Falls, insbesondere seiner historischen Entwicklung bis zum heutigen Stand (2.1) und einer genaueren Vorstellung der untersuchten Standorte (2.2). Nach grundlegenden Ausführungen zur Organisationstheorie (3.1) folgen, da es sich bei dem dargelegten Fall um ein Industrieunternehmen handelt, Hinweise zu den Besonderheiten von Wirtschaftsunternehmen (3.2). Gemäß dem Titel der Arbeit befasst sich die zweite Hälfte des Theoriekapitels mit dem Wachstum von Organisationen (3.3). In verschiedenen Unterkapiteln werde ich zunächst die Begrifflichkeiten klären und auf funktionale Differenzierung eingehen. Es folgen abschließend kurze Überlegungen, warum das Unternehmen sich für die Untersuchung meiner Fragestellung eignet (3.4). Anschließend werde ich den Forschungsprozess an sich erläutern und reflektieren. Hier behandle ich die Vorbereitung des Feldaufenthaltes von Deutschland aus (4.1), reflektiere meine Forscherrolle (4.2), beschreibe die von mir genutzten Methoden der Datenerhebung - Interview und Ethnographie - in den verschiedenen Ländern (4.3), stelle das gewonnene Datenmaterial vor (4.4) und erläutere meine Vorgehensweise bei der Analyse des Materials (4.5).

Den Hauptteil der Arbeit bildet der Auswertungsteil zu den Folgeproblemen von Organisationswachstum (5.). Entlang der drei Entscheidungsprämissen - Programme, Kommunikationswege, Personal - werden strukturelle Folgeprobleme des Wachstums der Scale-Gruppe analysiert. Der durch Wachstum gesteigerten Komplexität wird erstens versucht durch zunehmende Standardisierung in Form von Konditionalprogrammen entgegenzutreten (5.1). Zweitens wird untersucht, ob die bei kleinen Organisationen üblichen kurzen Kommunikationswege im Zuge von Wachstum ausgedient haben (5.2). Schließlich befasst sich der dritte Teil des Analysekapitels mit der Unsicherheit, die durch Personal in Organisationen herrscht. Es wird untersucht, ob die Scale-Gruppe aufgrund ihrer Ausdifferenzierung Mechanismen der Unsicherheitsreduktion anwendet. Zum Schluss werde ich meine Ergebnisse und Erlebnisse noch einmal kurz in einem Fazit zusammenzufassen und reflektieren (6.). Schließlich stellt sich die Frage nach der Befriedigung des Forschungsinteresses sowie weiteren, aus der Forschung selbst resultierenden Ideen.

Eine letzte Bemerkung zur Einführung: Weiterführende Literaturhinweise, längere Zitate und zusätzliche Erläuterungen sind weitgehend in Fußnoten verbannt worden. Ich hoffe, damit keinen zweiten Paralleltext kreiert zu haben, sondern versuche, eine Balance zwischen der angemessenen Tiefe und Ausführlichkeit und dem gleichzeitig beschränkten Rahmen einer Diplomarbeit zu schaffen.¹

Dank

Zwar steht mein Name allein auf der Titelseite, aber eine solche Arbeit entsteht niemals in völliger Einzelarbeit. Für ihre Hilfe bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich deshalb folgenden Menschen meinen herzlichen Dank aussprechen:

- ... der Scale-Gruppe für die Möglichkeit der unkomplizierten Datengewinnung (insbesondere Felix H. für Post-Praktikums-Informationen);
- ... den beiden Betreuern meiner Diplomarbeit für viele hilfreiche und anregende Hinweise;
- ... den akribischen Korrekturlesern: Frank, Ina, Susanne und Nikolaus Weber, Mama und Papa;
- ... meinen guten Freunden, die Nörgelei ertragen und Motivation gespendet haben, allen voran meiner besten Freundin Anne.

Bielefeld im Januar 2009

¹ Wenn ich in der vorliegenden Arbeit geschlechtsspezifische Bezeichnungen o.ä. nur in der maskulinen Person aufführe, so ist dies der besseren Lesbarkeit der Arbeit geschuldet und soll keinesfalls eine Wertung oder Diskriminierung zum Ausdruck bringen.

2. Der Fall - Die Scale-Gruppe

„Wir sind ja eigentlich immer nur gewachsen, wir sind immer nur gewachsen, es ging überhaupt nix rückwärts.“ (Birgitt S., SC-DE)

Mit der Beschreibung meines Forschungsfeldes möchte ich zunächst für grundlegende Kenntnis des Falls sorgen. Da sich Wachstum nur im zeitlichen Verlauf und eben nicht zu *einem* Zeitpunkt feststellen lässt, zeichne ich hier die Entwicklung des Unternehmens nach.

2.1. Historische Entwicklung des Falls

In den 1970er Jahren gründeten die beiden Schweden Rune F. und Kjell N. in ihrem Heimatland eine Ingenieursfirma, die zunächst Konstruktionen und Lizenzen für Industriewaagen verkaufte. Diese Aktivitäten waren sehr erfolgreich. Anfang der 1980er Jahre bot sich für beide die Gelegenheit, einen Großteil der Mitarbeiter einer traditionellen schwedischen Waagenbaufirma zu übernehmen und mit diesen die neue Waagenfirma Scale Old² in Schweden zu gründen. Scale Old entwickelte sich sehr schnell zum führenden Unternehmen für hochlastige Industriewaagen in Schweden. Die Wägezellen³ für diese Waagen wurden selbst entwickelt und durch einen marktführenden Wägezellenhersteller in den USA produziert. Der Präsident dieses amerikanischen Unternehmens war Harry L. Unter anderem durch einen zweijährigen Arbeitsaufenthalt von Kjell N. in den USA lernten sich Rune F., Harry L. und Kjell N. schon vor dieser Geschäftsbeziehung kennen. 1987 verließ Harry L. den großen Wägezellenhersteller und nach der erforderlichen Wartezeit wurde die Scale Old Inc.⁴ in einem Nachbarort in Massachusetts gegründet. Scale Old bestand weiterhin fort in Europa und neben der Holding in Schweden gehörten 1988 schon Vertriebsorganisationen in Schweden, dem Vereinigten Königreich, Ungarn, Rumänien, der Schweiz und in Singapur dazu. Das Programm war

² Name aus Anonymisierungsgründen von AD eingeführt.

³ Einbauteile in Waagen, die das Gewicht des zu wiegenden Gutes beispielsweise mittels einer Elektronik erfassen, sozusagen das Herzstück einer jeden Waage.

⁴ Name aus Anonymisierungsgründen von AD eingeführt.

die Herstellung und der Vertrieb von Industriewaagen. Im Jahr 1988 startete in den USA bei der Scale Old Inc. die Wägezellenproduktion. Zudem wurde Scale Old Deutschland mit Gerhard A. als Geschäftsführer und Mitgesellschafter gegründet. Neben der Waagenherstellung und deren Vertrieb begann der OEM-Vertrieb⁵ von Wägezellen und Zubehör, die Angebotspalette erweiterte sich also⁶. Die gesamte Scale Old Gruppe entwickelte sich in den Folgejahren gut und konnte ihre Gewinne stetig steigern. Anfang 1997 wurde eine Trennung in Scale Old (Produktion von Waagen- und Wägesystemen) und Scale (Produktion von Wägezellen und Zubehör) durchgeführt. Im Einzelnen bedeutete dies: Die Scale Old Inc. in den USA wurde in Scale Inc. umbenannt, Gesellschafter wurden Harry L. und Rob G.; Ausgründung der Wägezellenaktivität und Gründung der Scale GmbH in Deutschland mit Gerhard A. als Gesellschafter; Namensänderung in Scale Transducers Ltd. in Sri Lanka mit Führung durch schwedische Gesellschafter; Neugründung von Scale AB in Schweden und später Scale UK Ltd. in England. Eine spätere Zusammenführung unter einer Holding war von Anfang an geplant und wurde 2007 schließlich umgesetzt.

Faktisch war Scale also zunächst ein über private Verträge, die von den jeweiligen Gesellschaftern mit Rune F. abgeschlossen wurden, aneinander geketteter Unternehmensverbund aus juristisch selbstständigen Unternehmen in den USA, Deutschland, Schweden und Sri Lanka. Später kam eine weitere Firma im Vereinigten Königreich hinzu. Die Gewinnverteilung wurde von der Zentrale in Schweden beeinflusst, je nach wirtschaftlicher Situation des Einzelunternehmens, Steuerbedingungen und Wechselkurs von US Dollar und Euro. 2007 wurden alle Firmen von Rune F. aufgekauft, die ehemaligen Eigentümer ausbezahlt und alle einer Holding eingegliedert, so dass es sich fortan um eine Unternehmensgruppe handelte. Die Scale Old hingegen zerfiel in der Folge nach einem Konkurs der Holding. Die einzelnen nationalen Gesellschaften wurden von

⁵ OEM steht abgekürzt für „Original Equipment Manufacturer“, darunter versteht man einen Hersteller fertiger Komponenten oder jemanden, der diese in seinen eigenen Fabriken produziert, sie aber nicht selbst in den Handel bringt. In einigen Branchen, u. a. auch im Maschinenbau, hat sich aber eine gegenteilige Bedeutung des Begriffes etabliert. So wird unter OEM-Vertrieb dann die Distribution von Produkten unter eigenem Namen, die eigentlich von anderen Herstellern gefertigt wurden, verstanden.

⁶ Anmerkung zur Branche: es gibt in diesem Geschäftsbereich reine Wägezellenproduzenten sowie traditionelle Waagenbauer, die ihre Wägezellen als eine Komponente ihres komplexen Produktes dann bei einem Wägezellenproduzenten beziehen. Daneben gibt es auch Unternehmen, die sowohl Wägezellen produzieren, als auch die entsprechende Waage oder die Wägezellen in Produktionsanlagen bei Kunden direkt einbauen.

neuen Eigentümern übernommen, blieben aber fast ausnahmslos Kunden der Scale-Gruppe. Im Sommer 2008 wurde nun diese Holding und damit die gesamte Scale-Gruppe an eine schwedische AG verkauft. Felix H. von SC-DE beschrieb die Entwicklung zusammenfassend wie folgt:

„Somit ist Schluss mit dem Familienunternehmen und wir gleichen uns den anderen großen Organisationen immer mehr an. Mal sehen, wie sich das alles weiter entwickelt.“

Auch die inhaltlichen Aufgaben der jeweiligen Standorte haben sich im Laufe der Jahre verändert bzw. verschoben. Grundsätzlich verabschiedete man sich mit der Gründung von Scale aus dem Waagenbaugeschäft und spezialisierte sich ausschließlich auf die Entwicklung und Produktion von Wägezellen und deren Zubehör. Aber auch die Aufteilung dieser Aufgaben über die sechs Firmen weltweit hinweg änderte sich im Lauf der Zeit. Während beispielsweise zunächst bei SC-US produziert wurde, verlegte man diese Aufgabe im Jahre 1992 komplett zu SC-LK. Heute kaufen alle anderen Firmen der Scale-Gruppe weltweit Wägezellen von SC-LK, die sie dann entsprechend weiterverkaufen oder in seltenen Fällen weiterverarbeiten.

Neben diesen zur Gruppe gehörenden Unternehmen gibt es eine weitere Reihe von Vertriebskooperationen mit anderen Unternehmen und Händlerorganisationen, die ebenfalls Abnehmer von Wägezellen sind und somit Scale-Produkte vertreiben. Dieses Netz spannt sich über weitere Länder wie China, Brasilien, Frankreich, Italien, Türkei, Russland, Polen, Tschechien, Bulgarien, Ungarn und Serbien. Die Produktion und weitere Betriebsprozesse erfolgen nach ISO 9000 Standards sowie weiteren Zertifizierungen und Zulassungen.

Die folgende Übersicht gibt Auskunft über die Firmen und ihr jeweiliges Programm zum Zeitpunkt meines Praktikums:

Firmenname	Standort	Programm	Anzahl der Mitarbeiter	Leitung
Scale AB	Schweden	Entwicklung und Marketing in Skandinavien	4	Anders L.
Scale GmbH	Deutschland	Marketing und Vertrieb in Europa (ohne Skandinavien), Afrika und Teilen Asiens	ca. 35	Gerhard A.
Scale Inc.	Massachusetts, USA	Entwicklung, kleiner Teil Produktion, Marketing und Vertrieb in Nord- und Südamerika sowie Teile Asiens	ca. 30	Rob G. und Harry L.
Scale Saales Ltd.	Indien	Marketing und Vertrieb in Indien	2	Vinod M.
Scale Transducers Ltd.	Sri Lanka (Katunayake + Koggalla)	Entwicklung, Produktion von Wägezellen und Zubehör für den Weltmarkt, Marketing und Vertrieb Asien	ca. 900	Marek S. und Johannes H.
Scale UK Ltd.	Großbritannien	Entwicklung, Marketing und Vertrieb Großbritannien und Irland	ca. 10	David W.

Tabelle 1: Übersicht Firmen der Scale-Gruppe (Stand 2008)

2.2. Die Standorte

Ich werde im Folgenden SC-LK, SC-DE und SC-US genauer beschreiben, da an diesen Standorten meine Forschungen stattfanden. Die Verknüpfung zu den übrigen Firmen wird an relevanter Stelle erfolgen. Die Reihenfolge der Charakterisierung der einzelnen Firmen der Scale-Gruppe entspricht dabei der Chronologie des Praktikums. Zunächst reiste ich im Januar 2008 nach Sri Lanka und arbeitete zwei Monate hauptsächlich im Werk in Katunayake. Dort analysierte ich als Praktikantin das „Kommunikationsproblem“ des Unternehmens; die Ergebnisse meiner Untersuchungen stellte ich dem so genannten „Board Meeting“ Anfang März in London vor. Während meines dreitägigen

Aufenthaltes bei diesem Vorstandsmeeting konnte ich die Geschäftsführer und teilweise auch Vertriebs- und Entwicklungsleiter persönlich kennenlernen und erhielt dadurch ein gutes Verständnis für die Art und Weise der Führung und Zusammenarbeit in der Scale-Gruppe. Nach meiner Präsentation luden mich überraschend sowohl Rob G. aus den USA als auch Gerhard A. aus Deutschland ein, in ihren Standorten ebenfalls eine Analyse zum Kommunikationsverhalten durchzuführen. Ende März flog ich zunächst nach Deutschland und verbrachte knapp fünf Tage bei SC-DE. Von dort aus reiste ich weiter in die USA, um drei Tage lang bei SC-US zu arbeiten. Schließlich kehrte ich für einige Wochen nach Sri Lanka zurück, um mein Praktikum mit einem Analysebericht zu beenden.

2.2.1. Scale Transducers Ltd. in Sri Lanka

SC-LK wurde 1992 gegründet, um vor allem als Produktionsstätte für die anderen Standorte zu fungieren. In Sri Lanka gibt es zwei Niederlassungen, in denen je unterschiedliche Produkte hergestellt werden⁷. Beide Standorte befinden sich in den Freihandelszonen in Flughäfennähe; einer davon in Katunayake (SC-KAT) nahe dem Flughafen von Colombo, der andere liegt weit im Süden in Koggalla (SC-KOG) nahe eines nur noch militärisch genutzten Flughafens. Diese Postierung bietet vor allem steuer- und zollrechtliche Vorteile, da der srilankische Staat ausländische Investoren ins Land holen möchte. Seit der Gründung steht SC-LK durchgehend unter der Leitung von Europäern, darunter Schweden, Briten und Deutschen. Heute sind sowohl der „Managing Director“ als auch der stellvertretende Geschäftsführer und Vertriebsleiter deutscher Herkunft, der Leiter der gesamten Produktion in beiden Werken stammt aus Indien. Somit sind die drei führenden Positionen nicht mit einheimischem Personal besetzt, während auf allen weiteren Stellen Sri Lankaner arbeiten. Der Großteil des oberen Managements ist in Katunayake konzentriert, nur die beiden Senior Manager Manuja W. und Sunil S. arbeiten in SC-KOG. Zu Meetings reisen sie aus dem Süden des Landes regelmäßig nach Katunayake. Bis auf eine Ausnahme sind im Senior Management alle Positionen mit Män-

⁷ Auf eine detaillierte Beschreibung der Räumlichkeiten der jeweiligen Standorte verzichte ich an dieser Stelle. Sollten aber weitere Informationen zum Verständnis nötig werden, werde ich sie an entsprechender Stelle mit Referenz auf meine Beobachtungsprotokolle einfließen lassen.

nern besetzt. Alle Mitarbeiter gehören der Volksgruppe der Singhalesen⁸ an. Da Religiosität in Sri Lanka (noch) eine weit bedeutendere Rolle als in unserem Kulturkreis spielt, halte ich es für erwähnenswert, dass sich etwa 80 Prozent der Belegschaft von SC-LK zum Buddhismus bekennen, die übrigen Mitarbeiter sind katholischen Glaubens, nur wenige folgen der islamischen Lehre. Während in SC-KOG bis auf einen Mitarbeiter alle Buddhisten sind, ist die religiöse Zusammensetzung in SC-KAT durchaus gemischt⁹. Ich habe überwiegend auf der oberen Managementebene geforscht, dazu gehören explizit der Geschäftsführer und sein Stellvertreter, der gleichzeitig Vertriebsleiter für Asien ist, außerdem der Produktionsleiter sowie die übrigen elf Senior Manager¹⁰.

Die Zusammenarbeit mit anderen Standorten weltweit erfolgt vornehmlich im Bereich der Produktion. Bekommt beispielsweise ein Vertriebsmitarbeiter in Deutschland den Auftrag, eine bestimmte Wägezelle zu liefern, wird dieser Auftrag zu SC-LK weitergegeben und dort dann entweder dem Lager entnommen oder entsprechend produziert. Diese Konstellation birgt aus diversen Gründen ein hohes Konfliktpotential. So könnten zum Beispiel aufgrund von fehlendem Rohmaterial Lieferverzögerungen eintreten. Zudem gibt es in den Bereichen der Produktentwicklung, -weiterentwicklung und -verbesserung eine Zusammenarbeit zwischen Entwicklungsingenieuren aus SC-LK, SC-US, SC-UK und SC-DE.

⁸ Die Singhalesen sind die vorherrschende ethnische Gruppe in Sri Lanka, sie stellen etwa 75% der Bevölkerung und leben hauptsächlich in den zentralen und südwestlichen Landesteilen. Vor allem die an der Westküste Sri Lankas lebenden Singhalesen haben eine eher kosmopolitische und fortschrittliche Einstellung, was auf ihre Beeinflussung durch die europäischen Kolonialmächte seit dem 16. Jhd. zurückgeführt wird. Wichtig ist der Hinweis an dieser Stelle, da die Singhalesen mit der zweitgrößten ethnischen Gruppe - den Tamilen - seit Jahrzehnten einen erbitterten Bürgerkrieg im Norden und bis vor kurzem auch an der Ostküste des Landes ausfechten. Eine in dieser Hinsicht homogene Gruppe erleichterte mir als Forscherin die Arbeit insofern, als ich mich dadurch in Gesprächen nicht auf einer der beiden Seiten positionieren musste.

⁹ Ein besonders nettes Beispiel ist das Büro der IT-Spezialisten, in dem je ein Buddhist, ein Katholik und ein Moslem zusammenarbeiten. Sie alle haben Reliquien ihres Glaubens mit an ihren Arbeitsplatz gebracht. So findet sich auf einem Schreibtisch ein kleines Kreuz, auf dem anderen steht eine Buddhafigur und im Hintergrund des Raumes wird mehrmals täglich der Gebetsteppich ausgerollt.

¹⁰ Die Zuständigkeiten sind wie folgt verteilt: Managing Director: Marek S.; Deputy Managing Director und Sales and Marketing Asia: Johannes H.; Manufacturing, Operations, Engineering: Chittoor V.; Human Resources and Administration: Paul S.; Quality Management: Nandana W.; Product Engineering SC-KAT: Gamini B.; Product Engineering SC-KOG: Manuja W.; Finance and Controlling: Manula K.; Facilities, Construction, Maintenance: Dilan A.; IT: Ruwan B.; Procurement: Tyronne W., Machining and Heat Treatment: Wenuja W.; Assembly gauging and calibration SC-KAT: Wasantha A.; Assembly gauging and calibration SC-KOG: Sunil S.

2.2.2. Scale GmbH in Deutschland

Am Standort von Scale in Süddeutschland sind zurzeit 34 Mitarbeiter beschäftigt, sechs davon arbeiten in Homeoffices über Deutschland verteilt als Vertriebsmitarbeiter. SC-DE erwirtschaftet etwa die Hälfte des Umsatzes der gesamten Scale-Gruppe und ist damit vor allem ein Vertriebsstandort, der weite Teile Europas, Nordafrikas und des Nahen Ostens bedient. Nahezu alle Mitarbeiter von SC-DE sind Deutsche; Ausnahmen bilden John V., ein Vertriebsmitarbeiter in den Niederlanden sowie Steven P., der Wägezellen in einem bestimmten Industriebereich vertreibt. Es arbeiten mehr Männer als Frauen im Unternehmen; vor allem aber sind bis auf die stellvertretende Geschäftsführerin alle höheren Stellen mit Männern besetzt, Frauen arbeiten zumeist im administrativen Bereich wie der Auftragsabwicklung. Die Unternehmenssprache innerhalb von SC-DE ist ausschließlich Deutsch. Sofern andere Standorte kontaktiert werden, bedient man sich des Englischen. Um diesen Austausch zu verbessern, gibt es einen wöchentlichen Englischkurs für alle Mitarbeiter, die teilnehmen wollen. Meine Forschung beschränkte sich hier aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl nicht auf eine bestimmte Hierarchieebene. So konzentrierte ich mich auf diverse Mitarbeiter - von der Telefonistin über Vertriebsmitarbeiter und Lagermitarbeiter bis zum Geschäftsführer.

Aufgrund des hohen Vertriebsanteils beschäftigen sich die technischen Mitarbeiter weniger mit Produktentwicklung, sondern sind überwiegend in der technischen Kundenbetreuung tätig. Es gibt wenig Zusammenarbeit mit anderen Scale-Gruppenmitgliedern, sie beschränkt sich auf den bereits beschriebenen Produktbeschaffungsprozess mit SC-LK und den damit verbundenen Unwägbarkeiten.

2.2.3. Scale Inc. in Massachusetts, USA

Mit seinen etwa dreißig Mitarbeitern hat SC-US zwei Schwerpunkte. Zum einen ist dies ebenfalls der Vertrieb von Wägezellen in Nord- und Südamerika, hier liegt man in den Umsatzzahlen hinter Deutschland an zweiter Stelle in der Scale-Gruppe. Zum anderen spielt die Tradition des Unternehmens bei der Produktentwicklung, die von Mitarbeitern mit erheblichem Erfahrungsschatz vorangetrieben wird, eine große Rolle. Allerdings wird diese Aufgabe immer mehr von SC-UK übernommen, die in den letzten Jahren mit der Neueinstellung von Ingenieuren und einem weltweiten Ingenieursverantwortlichen

große Teile früherer Aufgaben von SC-US übernommen haben. Bis auf einen Vertriebsmitarbeiter an der Westküste der USA arbeiten alle Mitarbeiter in Massachusetts nahe Boston. Das Geschlechterverhältnis gestaltet sich recht ausgeglichen. Doch ist auch hier nur eine von sechs Führungspositionen mit einer Frau besetzt. Die Unternehmenssprache ist ausschließlich Englisch, obwohl auch bei SC-US Mitarbeiter unterschiedlicher Ethnien zusammenarbeiten. Werden andere Standorte kontaktiert, können die meisten amerikanischen Mitarbeiter also in ihrer Muttersprache kommunizieren. Auch an diesem Standort beschränkte sich meine Untersuchung nicht auf eine bestimmte Hierarchieebene, sondern ich versuchte, mit möglichst *allen* zu sprechen. Allerdings berücksichtigte ich weniger mitteilsame Mitarbeiter - wie Lagerarbeiter - aufgrund des knappen Zeitraums meines Aufenthaltes kaum.

Verknüpfungen zu SC-LK gibt es ebenfalls in Bezug auf Material- und Produktaus-tausch. Zudem existiert zwischen den Produktentwicklern von SC-LK und SC-US ein reger Austausch, da bestimmte Produkte, die von den Amerikanern entwickelt wurden, nun in Sri Lanka produziert werden. Folgeprobleme, wie zum Beispiels Qualitätsmängel oder Abänderungen an Produkten, werden demnach zusammen bearbeitet. Außerdem findet ein reger Wissenstransfer von West nach Ost statt. So sind in regelmäßigen Abständen Ingenieure von SC-LK in den USA anwesend, um über mehrere Wochen gemeinsam Probleme zu bearbeiten und voneinander zu lernen. Aber auch der Vertriebs-leiter von SC-US verbrachte bei der Neueinführung eines Produktes etwa drei Monate bei SC-KOG, um einen reibungslosen Ablauf zu garantieren.

2.2.4. Die anderen Firmen

Der Einfluss von SC-SE und SC-IN auf die Unternehmensgruppe ist relativ unbedeu-tend, hierbei handelt es sich lediglich um kleine Vertriebseinheiten mit geringem Um-satzvolumen und wenigen Mitarbeitern. Aus diesem Grund und weil ich diese Standorte nicht besucht habe, werden sie in dieser Ausarbeitung lediglich an dieser Stelle kurz er-wähnt und im Folgenden vernachlässigt. Obwohl SC-UK eine vergleichsweise kurze Unternehmensgeschichte hat, spielt dieser Standort aufgrund seiner personellen Beset-zung eine immer wichtigere Rolle. An erster Stelle sind der Vorstandsvorsitzende David W. sowie der weltweit agierende „Head of Engineering“ Bruce S. zu nennen. Aber auch

die Bedeutung des Produktentwicklungsteams von SC-UK, das vor allem in Austausch mit SC-US und SC-LK steht, nimmt ständig zu. So kommen richtungweisende Entscheidungen für Vertriebsstrategie, Produktentwicklung und Produktionsmanagement immer häufiger aus Großbritannien.

2.3. Zusammenfassung

Die Ursprünge der Scale-Gruppe liegen in den 1970er Jahren, als das Maschinenbauunternehmen in Schweden gegründet wurde. Nach der Gründung eines weiteren Standortes in den USA kamen bis heute andere Niederlassungen (Deutschland, Sri Lanka, Großbritannien, Indien) weltweit hinzu. Über die Jahre hinweg änderte sich die Rechtsform des Unternehmenskonstruktes mehrfach. Schließlich war zum Zeitpunkt der Untersuchungen für die vorliegende Arbeit eine erfolgreiche und umsatzstarke Unternehmensgruppe entstanden. Auch die Programme der einzelnen Standorte wandelten sich im Laufe der Zeit, sodass heute beispielsweise die Produktion der Wägezellen komplett in Sri Lanka durchgeführt wird. Zudem änderten sich die quantitativen Wachstumsmerkmale von Scale in den vergangenen Jahren. So stiegen neben der Zahl der Abteilungen auch die Mitarbeiter- und Umsatzzahlen stark an. Wie sich dieses Organisationswachstum theoretisch beschreiben lässt, ist Inhalt des folgenden Kapitels.

3. Die Theorie - Organisationen und Wachstum

„Organisierte Sozialsysteme [können] begriffen werden als Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch Entscheidungen selbst anfertigen.“ (Luhmann, 1988: 166).

Mit diesem einleitenden Zitat wird das wichtigste Merkmal von Organisationen bereits benannt: Entscheidungen. Gemäß dem Titel der Arbeit werden in diesem Kapitel nun zunächst kurz organisationstheoretische Grundlagen ausgeführt. Zwar gibt es diverse Ansätze, Organisationen theoretisch zu beschreiben¹¹, ich will mich aber hier der durch Niklas Luhmann geprägten Organisationstheorie bedienen, da ich sie für sehr leistungsfähig halte¹². Zusätzlich werden die besonderen Merkmale von Unternehmen als Organisationen in Bezug auf das Fallbeispiel erörtert. Außerdem werde ich Überlegungen zu Wachstum und Differenzierung von Organisationen anstellen. Neben diesen grundlegenden theoretischen Prämissen für meine Forschung werden weitere theoretische Aspekte, die für Teilbereiche meiner Auswertungsergebnisse von Relevanz sind, an entsprechender Stelle in der Analyse des Materials dargestellt und so direkt mit der Empirie verknüpft.

3.1. Organisationstheoretische Grundlagen

Die Organisation ist ein soziales System, das sich „als ein rekursiv-geschlossenes, mit eigenen Entscheidungen auf eigene Entscheidungen bezugnehmendes System“ (Luhmann, 1988: 166) ausdifferenziert. Dies schließt jedoch Irritationen, die aus der Umwelt

¹¹ Einen guten Überblick liefert hier Kieser (2002): Organisationstheorien.

¹² Zwar zeichnen Cyert und March schon 1963 in ihrem Buch „A behavioural theory of the firm“ die drei bis dato wichtigsten Bereiche der Organisationstheorie nach; beginnend mit Weber und Durkheim und der durch sie beschriebenen Arbeitsteilung und damit der Rationalität der Bürokratie werden weitere sozialpsychologische Ansätze erwähnt, in denen besonders die Effektivität von Arbeit in Organisationen herausgestellt wird und schließlich die von den frühen politischen und sozialen Philosophen beschriebenen Wechselwirkungen von Unternehmen und Gesellschaft (vgl. Cyert/ March, 1963: 17). Schon in dieser frühen Publikation werden Entscheidungen als zentrales Merkmal von Organisationen herausgestellt, allerdings sollen mithilfe der Theorie vor allem Voraussagen über das Verhalten von Organisationen gemacht werden, es tauchen dazu gar Berechnungsformeln auf. Aber so wichtig der Beitrag dieser Autoren als Grundstock für die weitere Entwicklung der Organisationstheorie auch sein mag, scheint der Ansatz heute doch überholt und wenig brauchbar für die vorliegende Arbeit.

der Organisation Einfluss nehmen können, nicht aus. Weiter individualisiert sich ein System „durch Spezifikation von Strukturen“ (ebd.: 172), was sich bei Organisationen besonders gut empirisch beobachten lässt. In der modernen Gesellschaft sind die verschiedensten Formen bekannt: Vereine, Unternehmen, Krankenhäuser, Schulen und viele andere, sie alle haben besondere Strukturmerkmale.

In Organisationen wird mittels Entscheidungen kommuniziert, die immer einem Mitglied der Organisation zugerechnet werden können. Es gibt eine begrenzte Zahl von Personen, die Mitglieder einer Organisation sind. Ihre Mitgliedschaft ist abhängig von der Anerkennung der Zwecke der Organisation, was aber nicht etwa bedeutet, dass die Mitglieder sich die Zwecke auch persönlich zu Eigen machen müssen. Um nicht exkludiert zu werden, genügt es gleichsam, sich *innerhalb* der Grenzen der Organisation ihren Zwecken gemäß zu verhalten. Die Mitglieder sind nur in ihrer Funktionsrolle¹³ in die Organisation inkludiert, nicht etwa auch als psychische Systeme. Über diesen Mechanismus lassen sich die Grenzen des Systems definieren (vgl. ebd.: 171).

Bei welchem Mitglied welche Entscheidungskompetenzen liegen, wird über Entscheidungsprämissen geregelt, wobei Niklas Luhmann drei benennt (Programme, Personal und Kommunikationswege). Die *Entscheidungsprogramme* legen dabei fest, welche Entscheidungen erwartet werden bzw. erwartbar werden. Die vornehmlich inputorientierten Programme werden „Konditionalprogramme“¹⁴, die primär outputorientierten Programme „Zweckprogramme“¹⁵ genannt. Gemeinsam aber haben sie, dass es „in beiden Fällen [...] um eine Art vorgezogene, generalisierte Unsicherheitsabsorption [geht]“ (Luhmann, 2000: 261). Je komplexer ein Entscheidungsprozess wird, desto erforderli-

¹³ Dazu Mayntz (1963) ausführlicher: „Organisationen haben definitionsgemäß immer eine Rollenstruktur, das heißt die arbeitsteilig differenzierten Tätigkeiten in ihnen sind durch Regeln festgelegt und den Inhabern bestimmter Positionen als Aufgaben zugeteilt.“ (85).

¹⁴ Näher zu Konditionalprogrammen bei Luhmann (2000): „Konditionalprogramme haben die allgemeine Form des 'wenn-dann' [...] Das heißt dann: was nicht erlaubt ist, also durch die genannte Bedingung ausgelöst wird, ist verboten.“ Weiter können sie „sequenziell hintereinander geschaltet werden, indem die Durchführung eines Programms Auslösesignal für das nächste ist. Damit können komplexe Programme in Ketten aufgelöst werden...“ (263).

¹⁵ Näher zu Zweckprogrammen bei Luhmann (1968b): „Zweckprogramme sind ihrem Inhalt nach zunächst und vor allem formulierte Probleme.“ (179). Weiter können „Zweckprogramme [...] das Entscheiden vereinfachen, aber nicht ersparen“ (183), daher ist „Zweckprogrammierung [...] eine der Techniken, die im Rahmen organisierter Systeme ausgebildet werden können, um sehr komplexe Sachverhalte zu erfassen und zu bearbeiten.“ (234). Weiter auch bei Luhmann (2000): 265ff.

cher ist eine Programmierung der Probleme. Damit wird das System aber unflexibler und der eigentlichen Problemlösung somit möglicherweise entgegengewirkt (vgl. Luhmann, 1968b: 180).

Die Entscheidungsmöglichkeiten werden neben dieser Einschränkung auch durch strukturierte *Kommunikationswege* begrenzt. Diese drücken sich in Organisationen durch die Hierarchie aus¹⁶. Diese Kommunikationsstränge ermöglichen eine Generalisierung von Verhaltenserwartungen und Adressierbarkeit. Somit reduzieren sie Komplexität. Selbstverständlich gibt es neben offiziellen Kommunikationswegen gleichsam entlang des Organigramms ebenso informelle Wege der Kommunikation, die deswegen keinesfalls weniger strukturiert sein müssen und ebenfalls Erwartungen erzeugen.

Schließlich strukturiert auch das *Personal* - die Mitglieder der Organisation - mögliche Entscheidungen. Dabei sind Personen „greifbare Symbole für das Unbekanntsein der Zukunft“ (Luhmann, 2000: 284). Das bedeutet, dass trotz der Entscheidungsbegrenzung, die bereits durch die Rolle der Person bedingt ist, nicht vorauszusehen ist, wie die Person ihre Rolle tatsächlich mittels Entscheidungen ausgestaltet (ebd.: 285; vgl. Corsi, 1997: 130 und Nocke, 1980).

Stellen kombinieren in Organisationen dann alle drei Prämissen. So sind sie mit Personen besetzt, für jede Stelle sind spezifische Programme vorgesehen und sie lassen sich im Netz der Kommunikationswege einordnen. Dabei bestimmt „die Zahl der Stellen [...] auf abstrakte Weise die Größe der Organisation, das heißt die Zahl der Personen, die beschäftigt werden können, und damit indirekt auch die Komplexität des Systems.“ (Luhmann, 1988: 178). Durch diese drei Prämissen entstehen Erwartungsstrukturen in der Organisation. Entscheidung knüpft auf spezifische Weise an Entscheidung an. Durch die Möglichkeit, sich auf vorangegangene Entscheidungen zu beziehen, entsteht Erwartungssicherheit und so bearbeitet die Organisation Kontingenz. Allerdings sind diese

¹⁶ Zur weiteren Funktion von Hierarchie: „Nach innen hat die Hierarchie die Zusatzfunktion, Sicherheiten und Mobilitätschancen bereit zustellen, die die Absichten von Karrierewilligen auf die eigene und nicht andere Organisationen richten. Ebenso wichtig ist jedoch, dass die Hierarchie eine Form der Einschränkung realisiert, die dort eine Spannung aufrecht erhält, wo Kommunikation sowohl möglich wie unmöglich bleiben muss.“ (Baecker, 1993: 88).

Prämissen - einmal festgelegt bzw. entschieden - nicht etwa unumstößlich, vielmehr lässt sich über sie (auch einzeln) immer wieder neu entscheiden.

Die Funktion von Entscheidungen ist demnach die Reduktion von zu bearbeitender Komplexität. Entscheidungen sind die „Transformation von Kontingenz“ und sie „können deshalb auch begriffen werden als Operationalisierung der Komplexitätsdeterminiertheit des Systems“ (Luhmann, 1988: 170). Aber „jede Entscheidung schafft, indem sie Kontingenz transformiert, wiederum offene Entscheidungsmöglichkeiten.“ (ebd.: 172). Entscheidungen betreffen aber nicht nur die zu bearbeitenden Probleme des Alltags in Organisationen, etwa welche Stückzahl eines bestimmten Produktes für das Lager produziert werden soll, sondern auch den strukturellen Aufbau der Organisation selbst. So „kommt die Reduktion der Komplexität [auch] dadurch zustande, dass das System bzw. seine Leitung die Untersysteme als Leistungseinheiten behandeln kann, deren Innenabläufe sie nicht vollständig zu kennen bzw. mitzuplanen braucht.“ (Luhmann, 1968b: 186). Die Beobachtung durch Mitglieder in Leitungsfunktionen „dient [dann] gleichsam als kritisches Gewissen der Absorption von Komplexität“ (ebd.: 223).

Die Kommunikation von Entscheidungen findet in Organisationen sowohl mündlich als auch schriftlich statt. Entscheidend für Formalorganisationen ist jedoch, dass Kommunikation nur in schriftlicher Form für Organisationen *sichtbar* ist¹⁷. Das heißt aber keinesfalls, dass es keinen mündlichen oder auch informellen Austausch gäbe, es kann sich in (formeller) Anschlusskommunikation nur nicht darauf bezogen werden. Bezug nehmend auf die Entscheidungsprämisse Kommunikationswege, können Kommunikationen horizontal oder vertikal verlaufen, auf verschiedene Arten vermittelt werden und verschiedene Inhalte haben¹⁸. Zudem weist Renate Mayntz schon früh darauf hin, „dass

¹⁷ Hier wird auf Max Webers Analyse der Bürokratie Bezug genommen, in Zusammenfassung zu finden z.B. in Kieser, 2000: 48.

¹⁸ Mit Kommunikationsweg wird nicht selten das Schlagwort *Dienstweg* assoziiert. So merkt Günter Erduweit (2004) an, dass „der Intention nach [...] Kommunikationsstrukturen recht einfach [sind]: sie sollen parallel zu den Leitungsstrukturen verlaufen“ (179). Dass dies bei Weitem nicht immer der Fall ist, braucht wohl kaum näher erklärt werden, kann doch wohl jeder Bezug nehmend auf Alltagserfahrungen in Organisationen, Gegenbeispiele berichten. So ist „das Auseinanderklaffen von Leistungs- und Kommunikationsstruktur [...] einer der häufigsten Fälle von informalen Organisationsstrukturen“ (180). Renate Mayntz weist auf ein anderes Problem hin, so seien die Kommunikationswege an den „Verbindungsstellen verwundbar, wenn sie ausfallen oder wenn die Kommunikation hier nicht funktioniert, müssen ernsthafte Störungen entstehen.“ (Mayntz, 1963: 92). Weiter schreibt Erduweit, dass die Einhaltung des Dienstweges zwar unflexibel erscheinen mag, aber den Vorzug habe, dass alle in-

jedes Mitglied fortlaufend alle Informationen erhalten muss, die es braucht, um zweckorientiert handeln zu können“ (Mayntz, 1963: 95). Dies bedeutet aber nicht, dass alle Mitglieder der Organisation die gleichen Informationen erhalten müssen. Die Kommunikation müsse lediglich „selektiv geordnet“ (ebd.: 95) sein¹⁹. Dies bedeutet auch nicht, dass Mitglieder von Organisationen tatsächlich immer über genügend oder richtige Informationen verfügen, dennoch müssen sie innerhalb von Organisationen Entscheidungen treffen. „Entscheiden‘ bedeutet dann radikale Vereinfachungen des Entscheidungsproblems treffen, perfekte durch pragmatische Lösungen ersetzen, unlösbare Probleme in handhabbare übersetzen, indem Probleme nacheinander statt gleichzeitig gelöst werden.“ (Dunn, 1998: 99) Organisationskommunikation findet aber nicht nur gleichsam innerhalb des Gebildes statt, sondern auch an seinen Grenzen, durch Grenzstellen. So sind „Organisationen [...] - auch - Adressaten der Zuschreibung von Kommunikationsakten. In dieser Funktion, so die Annahme, können Organisationen mit anderen Organisationen in Beziehung treten und dabei über Funktionsgrenzen hinweg kommunizieren.“ (Hasse, 2005: 189, zitiert nach Lieckweg, 2001: 273).

Diese - verglichen mit der Masse an Ausarbeitungen zum Thema - sehr knappen einleitenden Worte werden dem komplexen Thema sicherlich nicht gerecht, sollen hier aber als grundlegende Stichworte genügen²⁰.

3.2. Unternehmen als Organisation

Einer der in der modernen Gesellschaft vorkommenden Organisationstypen ist das Unternehmen, so auch das Fallbeispiel in dieser Arbeit. Es wäre jedoch eine zu große Ver-

formiert seien (180). Dies scheint mir aber eine zu wenig distanziert-organisationssoziologische Sicht zu sein, lässt er doch die nicht zu vernachlässigenden Funktionen des Nicht-Einhaltens von offiziellen Kommunikationswegen unberücksichtigt.

¹⁹ Renate Mayntz (1963) konkretisiert weiter: „Über das, was in der Organisation vorgeht, über den Bereich der begrenzten Aufgaben hinaus informiert zu sein, ist wichtig für die gemeinsame Ausrichtung aller Mitglieder auf das Organisationsziel und für das Gefühl persönlicher Bindung an die Organisation. [...] Information ist besonders wichtig für alle Mitglieder, die selbstständig handeln oder gar anordnen sollen. [...] Informationen sind das Rohmaterial rationalen Entscheidens.“ (96).

²⁰ Eine kurze und gute Zusammenfassung findet sich bei Corsi, 1997: Organisation. Detaillierte Darstellungen schreiben u. a. Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation; Luhmann, Niklas (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisationen (das sich als eines der wenigen frühen Bücher zur Organisationssoziologie auch mit Interaktion in Organisationen befasst, weiter dazu auch Kieserling (1999): Kommunikation unter Anwesenden, insbes. Kapitel 11: Interaktion in Organisationen) oder Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung.

einfachung, Unternehmenstheorie als einen Spezialfall von Organisationstheorie zu verstehen. „Zwar ist das Unternehmen ein bestimmter Typ von Organisation: eine Organisation im System der Wirtschaft. Zugleich ist das Unternehmen aber jener Spezialfall von Organisation, in dem eine Organisation ihrerseits Gegenstand unternehmerischen Kalküls ist.“ (Baecker, 1993: 65). Besonders wichtig scheint mir, in einer *soziologischen* Arbeit zu betonen, dass Unternehmen nicht hinsichtlich Maximierungskriterien oder -strategien beobachtet werden (vgl. Drucker, 2007: 238), wie man es in Arbeiten anderer Disziplinen erwarten würde. Vielmehr stehen strukturelle Besonderheiten des Typus Unternehmen im Mittelpunkt meiner Untersuchungen.

Die Mitglieder von Unternehmen sind in der Regel durch einen Vertrag an das Unternehmen gebunden, in dem sicher gestellt ist, dass die Organisation Arbeitsleistung gegen Geld (Lohn) erhält. Durch diesen Vertrag sind die Aufgaben des jeweiligen Mitgliedes als Rahmen bestimmt, er beschreibt gleichsam, wie die Stelle inhaltlich auszufüllen ist. Dass aber „in der Realität [...] die Arbeitsverträge unvollkommen spezifiziert“ (Dunn, 1998: 137) sind, darf dabei nicht vergessen werden. Dies lässt auf oftmals weiträumigen Interpretationsspielraum und damit kaum vorhersehbare Leistungserbringung schließen. Jener Spielraum erhöht sich wiederum in Fällen, in denen nach Zweckprogrammierung entschieden wird, also klare Handlungsanleitungen nicht vorhanden sind bzw. hinderlich wären. Die Folge ist allerdings eine steigende Unsicherheit, die es zu reduzieren gilt. Dies kann auch in einem „bürokratisch-hierarchischen Unternehmen trotz Streben nach perfekter Durchstrukturierung“ (Rüegg-Stürm, 2003: 327) nicht verhindert werden. Auch Komplexitätsreduktion durch Führungspersonen mit erweiterter Entscheidungsautorität bleibt unsicher. Da der Mensch „in die paradoxe Situation [gerät], dass er einerseits als kompetente Letztinstanz zur Unsicherheitsbewältigung betrachtet wird, andererseits aber genau dadurch zur entscheidenden Unsicherheitsquelle wird und damit in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt.“ (ebd.). Denn wie bereits angedeutet, agieren die Mitglieder im Unternehmen eben gerade nicht trivialmaschinengleich und somit vorhersehbar. So ist der Mensch zwar *nur* mit seiner Arbeitsrolle in die Organisation integriert, wird die übrigen in ihm vereinten Rollen und Erfahrungen aber darüber nicht vergessen oder vollkommen ausblenden können.

Organisationen werden einem der Funktionssysteme zugerechnet, Unternehmen dabei in der Regel dem Wirtschaftssystem²¹. Das heißt aber nicht, dass Unternehmen ausschließlich nach dem binären Code (Zahlung/ Nicht-Zahlung) des Funktionssystems Wirtschaft operieren, sondern dass dieser vielmehr die *primäre* Orientierung ist. Daneben kann es in Unternehmen u. a. Forschung, beispielsweise in den entsprechenden Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, oder Erziehung in Lehrgängen der Personalentwicklung geben. Diese Beispiele sollen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich um Aktivitäten handelt, die auf den Code des Wirtschaftssystems zielen und beispielsweise etwaige Zahlungen ermöglichen bzw. erhöhen sollen.

In der Literatur finden sich verschiedene Modelle zur Beschreibung von Unternehmestypen. Bonazzi fasst in Bezug auf Ansoff und Brandenburg eines der Modelle zusammen (vgl. Bonazzi, 2007: 242ff), die vier Grundmodelle der Unternehmensorganisation benennen. Jene sind „als historisch aufeinander folgende Ordnungsstrukturen von wachsender Komplexität“ (ebd.: 242) zu verstehen und verändern sich entsprechend mit Alter, Größe und Umweltaforderungen des Unternehmens. Im Einzelnen handelt es sich dabei um das *Funktionale Modell*, in welchem „jeder Führungsrolle eine bestimmte Funktion [...] entspricht“ (ebd.: 243). Das *Spartenmodell* als evolutionäre Folge auf das *Funktionale Modell* zeichnet sich durch ein „zusätzliches hierarchisch-administratives Element“ (ebd.: 245) aus. Dies könne sich beispielsweise in der Einrichtung von Niederlassungen ausdrücken, die dann jeweils wiederum geführt werden müssen und verschiedene Funktionen beinhalten. Muss die Organisation noch schneller auf Marktanforderungen reagieren, entwickle sich das *Projektmodell*, in dem die Abteilungsstruktur gleichsam von einer Projektstruktur überlagert wird, da für die Durchführung der Projekte die Mitarbeit verschiedener Abteilungen notwendig sei (ebd.: 245f). Schließlich kann die *Matrixorganisation* „als weitgehende Verfeinerung der projektförmigen Organisation betrachtet werden“ (ebd.: 247). Die Mitarbeiter sind hier nicht mehr eigentliche Mitarbeiter von definierten Abteilungen, sondern gehören einem oder mehreren Projekten für eine begrenzte Dauer an.

²¹ Ausführlicher zum Wirtschaftssystem bei Niklas Luhmann (1999): Die Wirtschaft der Gesellschaft; und Niklas Luhmann (1970): Wirtschaft als soziales System.

Mittels weiterer Unternehmenstypologien²² soll nun versucht werden, die Scale-Gruppe entlang anderer Dimensionen zu kategorisieren. Doch auch wenn sich hier eindeutig klären ließe, welchem Unternehmenstyp die Scale-Gruppe zuzuordnen ist, bestünde weiterhin die Frage nach dem Sinn dieser Kategorisierung. Durch eine etwas abstraktere Charakterisierung meines Falls, möchte ich daher Eigenarten der Unternehmensform vorstellen, um so einen Überblick zu gewinnen, wo bei einem Unternehmenswachstum möglicherweise interessantes soziologisches „Konfliktpotential“ liegen könnte. Wie immer bei solchen Kategorisierungen sollte nicht vergessen werden, dass es sich bei den Beschreibungen in der Literatur um Idealtypen handelt. Es gilt also nicht, einen schablonenhaften Abgleich mit meinem Fallbeispiel durchzuführen, sondern nach Annäherungen und übereinstimmenden Merkmalen Ausschau zu halten.

3.2.1. Die Unternehmensgröße

Bei der Beschreibung der Unternehmensgröße ist die wichtige Unterscheidung zwischen den Einzelunternehmen der Scale-Gruppe und der Gruppe selbst zu machen, weil damit jeweils unterschiedliche Implikationen einhergehen. Ein übliches Maß zur Bestimmung der Größe eines Unternehmens ist die Mitarbeiterzahl²³. Wie Tabelle 1 zu entnehmen ist, hat die Scale-Gruppe weltweit etwa 1000 Mitarbeiter. Mit Ausnahme von SC-LK, sind alle anderen Standorte mit maximal 35 Mitarbeitern vergleichsweise klein. Hamer definiert Unternehmen mit einem bis neun Mitarbeitern als *kleine Mittelständler*, bei zehn bis 300 Mitarbeitern handele es sich um *große mittelständische Unternehmen* (vgl. Hamer, 1987: 23). Großunternehmen der Produktion haben hingegen in

²² Weitere Ansätze, die idealtypische Entwicklungsverläufe von internationalen Organisationen beschreiben [zum Beispiel: erst die Produktion für den heimischen Markt, dann folgt die Expansion auf andere Märkte (vgl. Eckardt/ Köhler, 1999: 17)], bleiben hier nur am Rande erwähnt. Auch andere Aufsätze aus dem Sammelband Eckardt/Köhler (1999): „Global Players in lokalen Bindungen“ beschreiben die idealtypischen Verläufe von Unternehmensinternationalisierung, bleiben dabei aber mehr auf der Makroebene des Unternehmens, indem sie beispielsweise Strategien und Verhältnisse von Tochterunternehmen beschreiben und nicht etwa Folgen der Internationalisierung auf die Mikrostrukturen der Organisation.

²³ Die Abgrenzung nach oben ist qualitativ sehr schwer zu bestimmen, als quantitatives Merkmal wird am häufigsten die Beschäftigtenzahl herangezogen, was aber Nachteile in sich birgt, da diese Zahlen nicht eindeutig vergleichbar sind. Auch der Umsatz wird als Abgrenzungsmerkmal herangezogen, dies lässt recht gut auf die Größe des Unternehmens schließen und ist einigermaßen vergleichbar, aber der Umsatz ist ebenfalls ein relativer Wert (vgl. Hamer, 1987: 54ff). Und weiter: „Die obere Grenzwelle für mittelständische Unternehmen ist schwerer zu ziehen als die untere, weil die Übergänge fließend, von außen schwer feststellbar und zum Teil auch individuell bestimmt sind.“ (ebd.: 69).

der Regel über 300 Beschäftigte (vgl. ebd.: 79)²⁴. Dieser erste Unterschied zwischen SC-LK und SC-DE sowie SC-US²⁵ lässt bereits erahnen, wie verschieden die Arbeitsweisen bzw. Organisationsstrukturen an den jeweiligen Standorten sind.

Zwar wird das Abgrenzungsproblem zu anderen Unternehmensformen oft mittels der Betriebsgröße beschrieben, aber es gibt noch weitere Merkmale. Vor allem der Leiter des mittelständischen Unternehmens geriet dabei in den Fokus. Er ist in allen Belangen *die* Führungsperson des mittelständischen Betriebes, leitet und besitzt es, bestimmt die Unternehmenspolitik und -strategie individuell und sein Betrieb ist stets überschaubar für ihn (vgl. ebd.: 51). So beschreibt Hamer die „typische Verflechtung von Betrieb und Inhaber“ (ebd.: 52). Weiter ist „das mittelständische Unternehmen [...] in seiner Eigenart und Besonderheit gleichsam nur das Abbild seines Initiators. [...] Darin unterscheiden sie sich von Großunternehmen, welche von den jeweiligen Unternehmenspersonen unabhängig sind.“ (ebd.: 63). Die Gehaltsunternehmer hingegen verbinde keine „Schicksalsgemeinschaft“ mit dem von ihnen geführten Unternehmen, „für sie ist das Unternehmen eine neutrale Rechts- und Sacheinheit, der sie sich auf Zeit und widerrufbar widmen.“ (ebd.: 73). „Die Grenze zwischen mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen liegt also dort, wo ein Unternehmen so groß wird, dass es vom Eigentümer-Unternehmer nicht mehr persönlich geführt werden kann oder soll, sondern aus seiner Persönlichkeitssphäre ausgegliedert und zur Führung an Gehaltsunternehmer abgegeben wird.“ (ebd.: 76). Spannend dürfte demnach die Untersuchung von Unterschieden im Führungsstil der jeweiligen Unternehmen sein, aber auch besonders der Folgen des Wachstums von SC-US und SC-DE. Gerade die Frage der Überschaubarkeit für und damit der individuellen Steuerung durch den mittelständischen Unternehmer in Zeiten

²⁴ Eine ähnliche Definition liefern Bamberger und Evers, sie beschreiben die Merkmale von mittelständischen Unternehmen wie folgt: Familienbetrieb, Unternehmer hat zentrale Machtposition, bis zu 500 Beschäftigte, Aufrechterhaltung der Unabhängigkeit, begrenzte Ressourcen, Selbstfinanzierung, limitierter Verwaltungsapparat, Strategie: Spezialisierung, Stärke: „Flexibilität und die einfache, informelle Beziehungen fördernde Struktur.“ (vgl. Bamberger/ Evers, 1997: 108f).

²⁵ Ich werde von nun an nur diese drei Unternehmen der Scale-Gruppe nennen, da sich meine Forschung auf diese stützt. SC-UK, SC-SE und SC-IN sind dann gemäß Tabelle 1 ebenfalls den kleinen mittelständischen Unternehmen zuzurechnen. Da diese drei hier außer acht gelassen werden, geht es also fortan um zwei mittelständische Unternehmen und ein Großunternehmen der Produktion.

des Wachstums verspricht wichtige Ergebnisse bezüglich der Unternehmensentwicklung²⁶.

Im Zuge des Wachstums eines Unternehmens werden mittelständische Unternehmen im Laufe der Zeit zu Großunternehmen, sobald der einstige Generalisten-Unternehmer seinen Betrieb nicht mehr selbst führen kann, „sondern spezialisierte Manager für die Führung des Unternehmens anstellen muss“ (ebd.: 76f). Zudem könnten die Änderungen der Rechtsform, die innerhalb der Scale-Gruppe mehrfach stattfanden, Auswirkungen auf Struktur, Arbeitsweise und Interaktionen innerhalb der Unternehmen gehabt haben. Ich betrachte die Scale-Gruppe als ein mittelständisches Unternehmen bzw. kurz jenseits der Schwelle zum Großunternehmen, auch wenn die Zahl der Mitarbeiter seit längerem 300 überschritten hat.

Der endgültige Schritt in Richtung eines Großunternehmens scheint bei der Scale-Gruppe nun durch den Rückzug des Firmengründers Rune F. erfolgt zu sein. Zunächst wurden die einzelnen Standorte durch Gesellschafter und damit eigenständige kleine mittelständische Unternehmer geleitet. Zwar waren sie gleichsam durch Rune F. eingesetzte Manager, doch vor seinem Rückzug besuchte er alle Standorte zumindest in regelmäßigen Abständen, um das Unternehmen weiterhin zu lenken. Zudem betonte er mir gegenüber mehrfach, er sähe die Scale-Gruppe als eine „Familie“. Zu reflektieren bleibt an dieser Stelle, inwiefern es sich dabei um einen *Wunschtraum* seinerseits oder ein bloßes *Label* handelt. Immerhin hat dieser Ausdruck aber Aussagekraft über die Art, wie Rune F. sein Unternehmen sah und führte. Spätestens mit dem Verkauf an die schwedische AG und der Übergabe der Geschäftstätigkeiten an die Vorstandsmitglieder ist der Schritt vom mittelständischen „Familienunternehmen“ zum internationalen Großunternehmen aber nun vollzogen.

²⁶ Becker-Ritterspach weist auf die Unterschiedlichkeit der Standorte transnationaler Konzerne hin, die sich aber meiner Meinung nach auf die Scale-Gruppe übertragen lässt. „Als Folge der Kombination zwischen ihrer geographischen Verortung und ihrer differenzierten organisationalen Aufgaben sind die Struktureigenschaften von TNK Subsystemen sehr spezifisch und können sich daher erheblich von Subsystem zu Subsystem unterscheiden.“ (Becker-Ritterspach, 2006: 169).

3.2.2. Die Internationalität

Neben der Größe und dem damit verbundenen Wachstum ist für die Analyse des Fallbeispiels auch die Frage nach der Internationalität²⁷ von Relevanz²⁸. Mögliche Fragen, die in die Analyse Eingang finden können, sind hier für mich: Wie sind Funktionen international verteilt? Wie gelingt die länderübergreifende Zusammenarbeit? Welche Folgen hat überhaupt die Wahl mehrerer Standorte auf ein Unternehmen bzw. die Unternehmensgruppe? Wie wirkt sich das Wachstum eines Standortes auf andere Standorte aus?

International agierende Unternehmenskonstrukte werden mittlerweile auf diverse Arten beschrieben und benannt²⁹. Durch die starke Zunahme von ausländischen Direktinvestitionen ergab sich in den 1990er Jahren ein vermehrtes Interesse an der Globalisierung und ihren quantitativen und qualitativen Implikationen für die Unternehmenslandschaft. (vgl. Wagner/ Mense-Petermann, 2006: 10f). Zudem sehen diese Autorinnen einen „Übergang von einer segmentären zu einer funktionalen Arbeitsteilung und Spezifikation der einzelnen Unternehmensteile, die Entwicklung neuer, transnationaler und netzwerkförmiger Kommunikations-, Kooperations- und Koordinationsformen und eine sehr viel engere Integration der weltweiten Aktivitäten.“ (ebd.: 20f). Unpräzise bleiben Beschreibungen von *globalen* Unternehmen bzw. Unternehmens*globalisierung*, in denen Phra-

²⁷ Der Begriff der Internationalität beschreibt an dieser Stelle lediglich die Tatsache, dass das Unternehmen des Fallbeispiels in mehreren Ländern weltweit Standorte hat, die wie bereits beschrieben aus Einzelunternehmen bestehen, die in einer Unternehmensgruppe zusammengefasst sind. Damit ist an dieser Stelle noch keine mögliche Klassifizierung in nachfolgend beschriebene Kategorien gemeint.

²⁸ Außer Acht gelassen wird in dieser Arbeit der große Bereich der Weltgesellschaft. Zwar definiert sich diese über prinzipiell schrankenlose kommunikative Erreichbarkeit (vgl. Luhmann, 1997: 145ff), woran bei international agierenden Unternehmen durchaus zu denken ist. Sicherlich ist dieser Aspekt interessant, aber zu umfangreich für diese Arbeit.

²⁹ Dörrenbächer und Riedel kategorisieren die unzähligen Arbeiten zu dieser Entwicklung grundsätzlich in strategische oder kulturalistische Ansätze (vgl. Dörrenbächer/ Riedel, 2000: 16). Dabei gingen Strategieansätze teilweise von Markt- und Strukturdeterminismus aus oder versuchten akteurstheoretisch Zugang zu finden. (vgl. ebd.: 17ff). Kulturalistische Ansätze hingegen schlugen sich zunächst mit dem Kulturbegriff selbst und seinen unzähligen Definitionen herum bzw. fragten in welchen Bezugsobjekten Kultur beobachtet werden sollte (z.B. Gruppe, Individuum, Land, Unternehmen) (vgl. ebd.: 20ff). (Die kulturbezogenen Ansätze unterscheiden sie dann noch einmal in drei Teilbereiche: 1. landeskulturelle Ansätze, bei denen es um den Einfluss von „nationalen Eigenarten auf die Unternehmen [geht], wobei unterstellt wird, dass außen stehende Forscher oder Manager solche charakteristischen Eigenschaften grundsätzlich erfassen und analysieren können“; 2. Unternehmenskulturansätze, hier tritt „an die Stelle der Nation [...] die Organisation als zentrale Enkulturationsinstanz. Deshalb bilden die bunt zusammengesetzten Belegschaften multinationaler Unternehmen mit der Zeit eine eigene, entterritorialisierte, aber organisationsgebundene Kultur aus“; 3. Hybridansätze, in denen „Kultur als Prozess“ verstanden wird (ebd.: 23).)

sen wie die „globale Ausrichtung strategischer Unternehmensentscheidungen“ (Hansen, 2002: 8), „globales Bewusstsein der Manager“ (ebd.) oder die „Gleichzeitigkeit und Verbindung von geographischer und produktiver Aktivitätsausweitung mittels neuer Organisations- und Kooperationsformen zwischen Unternehmen“ (Eckardt/ Köhler, 1999: 13) wenig über Organisationsstrukturen aussagen. Konkreter wird die Typisierung bei Bartlett und Ghosal (zitiert nach Wagner/ Mense-Petermann, 2006: 14³⁰). Das *internationale* Unternehmen ist demnach durch die Übertragung von Produkten und Konzepten aus dem heimischen Markt auf ausländische Standorte gekennzeichnet. Die Präsenz in und die möglichst gute Anpassung an unterschiedliche nationale Produktionsstandorte seien charakteristisch für *multinationale* Unternehmen. Das *globale* Unternehmen setze auf globale Effizienz und orientiere sich dabei auf den Weltmarkt als integriertes Ganzes, während die *transnationale* Unternehmung globale Effizienz und lokale Anpassung gleichzeitig erreichen wolle. Jenes soll als „integriertes Netzwerk funktional differenzierter Einheiten ohne einheitliches hierarchisches oder geographisches Zentrum“ (Wagner/ Mense-Petermann, 2006: 15) funktionieren.

Der Idealtyp des transnationalen Unternehmens scheint insbesondere für eine Unternehmensgruppe am passendsten zu sein. Zumal Klemm und Popp das transnationale Unternehmen als „global operierende und heterarchisch koordinierte Organisationsform“ (Klemm/ Popp, 2006: 189) beschreiben. Aber auch die im Zusammenhang von multinationalen Unternehmen genannten Besonderheiten treffen in Teilen auf den Fall Scale zu. So schreibt Hansen, „dass multinationale Unternehmen ihre Schwäche, das fehlende lokale Wissen, mit einer Stärke in technologischem Wissen kompensieren“ (Hansen, 2002: 37). Zwar ist nach der Theorie die lokale Einbindung von transnationalen Unternehmen höher und erfolgreicher. Dennoch sehe ich gerade bei einem Maschinenbauunternehmen wie der Scale-Gruppe entsprechende Parallelen zu multinationalen Unternehmen in Bezug auf den Transfer von Wissen beispielsweise über Produktentwicklung.

³⁰ Im Original bei Bartlett, Christopher/ Ghosal, Sumantra (1990): Internationale Unternehmensführung.

3.2.3. Mintzbergs Organisationskonfigurationen

Eine weitere Strukturtypologie liefert Henry Mintzberg. Er geht davon aus, „dass die organisatorische Struktur eines Unternehmens nicht fix ist, sondern in Abhängigkeit von [...] Größe der Organisation, Komplexitätsgrad der Technologie sowie [dem] Ausmaß der Unsicherheit der Umwelt“ (Bonazzi, 2007: 249) variiert. Dementsprechend differenzieren sich dann die fünf Teile, aus denen - mit je unterschiedlicher Ausprägung - alle Organisationskonfigurationen³¹ bestehen. Es handelt sich um *operating core*, *strategic apex*, *middle line*, *technostructure* und *support staff* (vgl. Mintzberg, 1983: 9ff). Entsprechend der Ausprägung dieser Parameter entstehen dann fünf verschiedene Konfigurationen, die Mintzberg allerdings als Idealtypen versteht und nicht etwa als genaue Abbilder in der Empirie sucht³². Organisationen bewegen sich nach seiner Idee von einer zur anderen Konfiguration³³, in der Zwischenzeit handele es sich dann um Hybriden der jeweiligen Formen (vgl. Mintzberg, 1989: 271).

Im Einzelnen beschreibt Mintzberg die Formen wie folgt (vgl. u. a. Mintzberg, 1979: 241ff): Den geringsten Komplexitätsgrad weist die *Einfachstruktur* auf, die sich durch eine kleine, eher informell organisierte Gruppe auszeichnet. Die *Maschinenbürokratie* entsteht, wenn durch das „Wachstum des Unternehmens eine direkte Kontrolle nicht mehr ausreichend ist“ (Bonazzi, 2007: 251). Die Aufgaben spezialisieren sich und während „organizational work becomes more complicated, the favoured means of coordination seems to shift from mutual adjustment to direct supervision to standardization“ (Mintzberg, 1983: 7). Auf Wachstum folgt zunächst eine gesteigerte Bürokratisierung (vgl. Mintzberg, 1989: 261). Die dritte Konfiguration nennt sich *Professionelle Struktur* und ist durch eine „Standardisierung der Qualifikation der Mitglieder“ (Bonazzi, 2007: 252) charakterisiert. Die *Divisionale Struktur* ist hingegen gekennzeichnet durch eine

³¹ Zur Erläuterung: „Konfigurationen sind mit anderen Worten Formen, zu denen Unternehmen im Zuge eines wechselseitigen Anpassungsprozesses zwischen ihrer internen Struktur und den 'situativen Faktoren', mit denen sie sich konfrontiert sehen, gelangen.“ (Bonazzi, 2007: 250).

³² „Many organizations seem to fit naturally into one or another of these categories, more or less. [...] But some organizations do not fit [...]. And even many may seem to, on closer examination, reveal curious anomalies.“ (Mintzberg, 1989: 255).

³³ „Organizations spend most of their lives in steady states in other words as forms that are stable and enduring, but that these states change periodically as an organization undergoes brief periods of transition. [...] the actual steady-state forms organizations adopt over time tend to arrange themselves in sequences according to their stage of life. In other words, there are forms associated with birth, growth, maturity, and decline, perhaps even with the death of organizations.“ (Mintzberg, 1989: 282).

„Standardisierung der Ergebnisse“ (ebd.: 252) und kommt vor allem in großen Unternehmen vor. Dies bedingt, dass „the central ‚headquarters‘ coordinate their activities largely through an impersonal performance control system“, die einzelnen Divisionen sind mit verhältnismäßig großer Autonomie ausgestattet. Die komplexeste aller Konfigurationen ist schließlich die *Adhocratie*, die den Grundsätzen einer Matrixorganisation entspricht.

Der Fall der Scale-Gruppe entspricht im derzeitigen Stadium am ehesten der *Divisionalen Struktur*, tendiert aber in einigen Bereichen zur *Maschinenbürokratie*. Genau diese Kombination beschreibt Mintzberg als sehr häufig auftretend. Die Divisionen drücken sich im Falle der Scale-Gruppe in den weltweit verteilten Standorten mit ihren jeweils eigenen Strukturen aus. Der relativen Autonomie der Standorte im Idealtyp der *Divisionalen Struktur* wird mit einer steigenden Standardisierung entgegen zu treten versucht, wie es für die *Maschinenbürokratie* typisch ist. Auch die Standorte der Scale-Gruppe genießen jeweils hohe Autonomie in Bezug auf ihre Entscheidungen. Dies bedingt allein die Struktur der Organisationsgruppe, in der es keine klassische Muttergesellschaft gibt, sondern lediglich von Gesellschaftern geführte Einzelunternehmungen. Dennoch entsteht durch das Wachstum des Unternehmens und eine immer dynamischere Umwelt eine starke Tendenz, mithilfe von Standardisierungen verschiedenster Abläufe, Unsicherheiten zu absorbieren und die Koordination der Standorte untereinander zu verbessern. Dies geschieht bevorzugt in Form von Konditionalprogrammen, was im Analyse- teil der Arbeit (Kapitel 5.) eingehender diskutiert wird. Zudem sind die Divisionen auf eine Kooperation untereinander angewiesen, da sie sowohl Material, Produkte als auch Wissen austauschen, was in Mintzbergs Idealtypus der *Divisionalen Struktur* nicht vorgesehen ist. Für die Bearbeitung der unterschiedlichen Märkte, für die die Scale-Standorte zuständig sind, eignet sich hingegen eine souveräne Struktur - die Aufteilung in Divisionen - sehr (vgl. Mintzberg, 1983: 225). Mit zunehmender Größe und Alter von Unternehmen sagt Mintzbergs Konzept eine weitere Tendenz zur *Divisionalen Struktur* voraus (vgl. ebd.: 230f). Aber gerade die Problematik der steigenden Desintegration der Divisionen - als Merkmal der *Divisionalen Struktur* - habe ich bei der Scale-Gruppe beobachten können. Schließlich bleibt zu bemerken, dass Idealtypen normalerweise nicht die eindeutige Entsprechung in der Empirie finden, sondern lediglich Vergleichsmög-

lichkeiten bereitstellen. Dementsprechend finden einige idealtypische Merkmale der *Divisionalen Struktur*, wie beispielsweise die starke Führungsspitze der Organisation, in der Scale-Gruppe kein Korrelat, Merkmale aus anderen Idealtypen hingegen doch.

3.3. Wachstum von Organisationen

Neben dem bisher vorgestellten Grundwissen zur Organisationssoziologie will ich mich nun näher mit dem Wachstum von Organisationen und dessen Folgen befassen. Eine der Grundannahmen ist, dass Organisationsstrukturen nicht gleichsam mit ihrem Entstehen für alle Zeiten festgelegt sind, sondern sich wandeln *können*³⁴. Autopoietische Systeme haben einen „transitorischen Charakter“, das heißt, sie verändern sich also im Laufe der Zeit (vgl. Schimank, 2007: 132). Doch bisher ist nur von der Fähigkeit zum *Wandel* die Rede. Warum können oder müssen Organisationen auch *wachsen*? Weber erklärt, dass „sie sich spezialisieren und ihre Aufgaben in kleine und auf die Kapazitäten einzelner Personen zugeschnittene Teile zerlegen können“ (Weber, 1994: 192). Offenbar kann also die Anforderung zur Spezialisierung und Ausbildung von Untersystemen von Organisationen erfüllt werden, wodurch dann neue Teilbereiche entstehen, die Organisation wächst³⁵.

3.3.1. Begriffsklärung

Die Literatursuche zum Themenbereich Organisationswachstum gestaltete sich unerwartet kompliziert. Ich fand Diverses zu *Wandel* oder *Organisationsentwicklung*, die Texte zu *Wachstum* wiederum waren selten rein soziologischer Natur. Um klar abzugrenzen, mit welcher Begrifflichkeit von Wachstum diese Arbeit operiert, bedarf es der Begriffsklärung.

³⁴ Folgendes Zitat soll diese Annahme belegen: „Unter Organisation verstehen Maturana und Varela den Gesamtmechanismus, der eine bestimmte Lebenseinheit bzw. Wirklichkeit überhaupt zu konstituieren in der Lage ist, unter Struktur die konkrete Verkörperung der Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt, d.h. die aktuelle Wirklichkeitsordnung und die bestehenden strukturellen Festlegungen. Die gleiche Organisation kann im Verlauf ihrer Geschichte unterschiedliche Strukturen hervorbringen und unterschiedliche Strukturen realisieren.“ (Rüegg-Stürm, 2003: 10).

³⁵ So erklärt Luhmann, dass sich „...in jedem System, das eine bestimmte Größenschwelle überschreitet, Leistungseinheiten [...] bilden, die sich in begrenztem Umfange selbst stabilisieren und damit selbst Systemcharakter gewinnen. Jede Differenzierung ist Differenzierung in Untersysteme.“ (Luhmann, 1995: 76).

Wandel von Organisationen bedeutet, „dass die Form der Organisation, in der [zum Beispiel] ein Unternehmen Verkörperung findet, in Bewegung gerät“ (Rüegg-Stürm, 2003: 263). Wachstum ist demnach ein Sonderfall von Wandel, bei dem es, wie oben bereits angedeutet, zu Spezialisierung bzw. Differenzierung des Systems kommt. Bezogen auf meinen Fall der Scale-Gruppe, können „als mögliche Wachstumsindikatoren [...] theoretisch beinahe alle unternehmungsbezogenen Wert- und Mengengrößen herangezogen werden: Zahl der Beschäftigten, Umsatz, Bilanzsumme, Börsenwert, Nettoproduktionswert, Wertschöpfung, Periodengewinn etc.“ (Gebert, 1983: 83). Auf *internationales* Wachstum bezogen kommen Indikatoren wie Direktinvestitionen im Ausland und steigende Mitarbeiterzahlen (vgl. Wortmann, 2000: 167) hinzu. Diese quantitativen Messgrößen helfen in diesem Fall bei der soziologischen Betrachtung von Wachstumsfolgen nicht weiter und so lasse ich sie weitgehend außer Acht. Auch Wachstumskurven oder weitere quantitative Maße werden nicht betrachtet. Zudem mache ich keinen Unterschied zwischen den Begriffen *Wachstum* und *Expansion*.

Die „positive Veränderung als Differenz zwischen mindestens zwei zu quantifizierenden Systemzuständen“ (Weber, 1994: 24) soll zunächst als Minimaldefinition von Wachstum dienen³⁶. Eindeutig scheint Wachstum also eine sachliche (also in irgendeiner Form quantifizierbare) sowie eine zeitliche (über einen Betrachtungszeitraum hinweg) Dimension zu haben (vgl. Weber, 1994: 103; Römer, 1988: 19). Dies impliziert, dass Unternehmensbeispiele über ihren historischen Verlauf hinweg zu betrachten sind, um Veränderungen überhaupt registrieren zu können. Allerdings bemerkt Weber, Wachstum könne „weder in Unternehmen noch in Verwaltungsorganisationen per definitionem als ein ‚positiver‘ Prozess interpretiert werden, der in einem funktionalen Zusammenhang mit dem Erreichen der Organisationsziele stünde“ (Weber, 1994: 30). Wachstum wird also soziologisch nicht als strategisches Ziel einer Organisation beobachtet. Eine Größenveränderung der Organisation wird vielmehr „verstanden als Resultat oder Funktion interner struktureller Differenzierung der Organisation“ (ebd.: 166), das heißt, Organisa-

³⁶ Eine etwas ausführlichere Definition von Wachstum: „Growth is a progressive, developmental matter energy process which occurs at all levels of systems, involves (a) increase in size - length, width, depth, volume - of the system; and commonly also (b) rise in the number of components in the system; (c) increase in its complexity; (d) reorganization of relationships among its structures - subsystems and components - and their processes, including differentiation of specialized structures and patterns of action [...]; and (e) increase in the amounts of matter energy and information processes.“ (Miller, 1978: 78).

tionen müssen auf Größenveränderungen mit Strukturänderungen antworten (vgl. ebd.: 28; Römer, 1988: 28), „weil sonst ein Zurückbleiben des Verhaltens hinter den funktionalen Anforderungen droht“ und damit eine Wachstumsfalle (Erdueit, 2004: 266, vgl. auch Hamer, 1987: 309f). Dabei wird unterschieden zwischen horizontalem Strukturwachstum (mehr Arbeitsteilungen) und vertikalem Strukturwachstum (Zuweisung von Handlungsrechten oder Kompetenzen qua Delegation) (vgl. Weber, 1994: 141ff).

Aus Mangel an konkreter Literatur zu *meinem* Thema möchte ich versuchen, mein Interessengebiet negativ abzugrenzen. Ein großer Teil der Literatur, die sich unter den Stichworten „Organisationswandel oder -wachstum“ finden lässt, befasst sich mit den *Auslösern* desselben. Wie allerdings der Titel der Arbeit ankündigt, will ich mich mit den *Folgen* von Wachstum auf die Strukturen von Organisationen auseinandersetzen. Diese Abgrenzung gestaltet sich insofern etwas diffizil, da es sich bei Wachstum um einen zeitlich fortlaufenden Prozess handelt. In Anlehnung an das bekannte Sprichwort aus dem Bereich des Sports, lässt sich daher sagen: Nach dem Wachstum (Folgen) ist gewissermaßen auch immer vor dem Wachstum (Auslöser). Folgen von Organisationswachstum könnten also immer auch gleichzeitig Auslöser für neues Wachstum sein. Um dennoch eine Unterscheidung beider Phänomene aufzuzeigen, möchte ich nun kurz vorstellen, was in der Literatur als Auslöser von organisationalem Wachstum behandelt wird. Und warum diese Auslöser die Folgen von Wachstum kaum erklären (können).

Zunächst gilt es, Wachstum durch exogene Faktoren (Einfluss durch die Organisationsumwelt) und endogene Faktoren (aus der Organisation selbst heraus) zu unterscheiden (vgl. Erdueit, 2004: 262f). Der Großteil der Arbeiten befasst sich mit dem Zusammenspiel von Umwelteinflüssen und Organisationswandel. Das beinahe gleich lautende Argument in allen Arbeiten ist, dass eine sich wandelnde Umwelt über die Grenzstellen der Organisationen Impulse für Veränderungen der Organisation erzeugt. Die Organisation passe sich sozusagen der Umweltveränderung an. Zu diesem Vorgang gibt es wiederum zwei Positionen. So behaupten institutionalistisch geprägte Ansätze (besonders prominent vertreten durch die Forschergruppe um John W. Meyer) verkürzt dargestellt, dass Organisationen für die Umweltpassungen lediglich nach außen darstellbare Mechanismen entwickeln, die dem Veränderungsdruck oberflächlich nachgeben, tatsäch-

lich aber keine tief gehenden Veränderungen der Organisationsstruktur folgen lassen. Überzeugend erscheint eher die Weiterführung dieses Gedankens durch Hasse und Japp (1997) in ihrem Aufsatz zur „Dynamik symbolischer Organisationspolitik“, in dem dargestellt wird, dass selbst durch bloße symbolische Darstellungspolitik unerwartete organisationsinterne Rückanpassungen entstehen können, welche dann eben doch zu überraschenden Dynamiken der Strukturänderung führen können.

Endogene Faktoren des Organisationswandels werden hingegen fast immer als strategischer, bewusster, geplanter Prozess aus der Organisation heraus beschrieben³⁷. Ebenso strategisch stellt sich nahezu alle Literatur unter dem Label „Organisationsentwicklung“ dar, die für Leser soziologischer Texte ziemlich undistanziert und normativ erscheint. In unpräzisen Stil werden die Voraussetzungen für ein Bedürfnis nach Organisationsentwicklung mit einer „rapiden und unvorhergesehenen Veränderung, [...] Ausweitung, [...] zunehmender Vielgestaltigkeit, [...] Veränderung im Führungsverhalten“ (Bennis, 1972: 41) beschrieben. Weiter wird über Organisationsstrukturen eher gerichtet, als sachlich-distanziert ihre Funktionen analysiert³⁸. Als häufige Gründe für den organisationalen Wandel werden dann die „Überlastung von Leitung und Personal, Konflikte wegen Integrationsmängeln und das Fehlen von Innovationen“ (Erdueit, 2004: 266) genannt,

³⁷ U.a. Roeber (1973): *The organization in a changing environment*. Insbes.: 115. Vor allem ein großer Teil der tendenziös betriebswirtschaftlichen Literatur fasst Wachstum als planbaren, strategischen Prozess auf, so werden Auslandsinvestitionen oder generell internationales Agieren immer rational mit Gewinnstreben begründet (Dülfer, 2001: 104ff). So solle sich die Unternehmensleitung im Vorfeld darüber klar sein, dass „mit diesem Vorgang eine grundsätzliche Veränderung der geschäftlichen und leistungsmäßigen Anforderungen eintreten wird“ (ebd.: 144). Ein weiteres Beispiel für Strategien von Wachstum, aber der Nicht-Berücksichtigung der Mikroimplikationen findet sich bei Wortmann (2000): *Zur Logik von Wachstum und Restrukturierung multinationaler Unternehmen*. Auch Gebert versteht Wachstum als Strategie und bewusst einzuleitenden Prozess (Gebert, 1983: 13). Daneben gebe es aber ein „natürliches Wachstum“, die interne Diversifikation des Unternehmens; auch die wird aber „betrieben“, also bewusst ausgelöst (ebd.: 35). Diversifikation wird verstanden als „dem Unternehmenswachstum dienende Strategie“ (ebd.: 83). Weiter setzt Römer Wachstum als Überlebensbedingung für Organisationen voraus; so werde sich das Unternehmen den Konkurrenten anpassen, daraus entstehe ein Wachstumsdruck (Römer, 1988: 4ff). Es gebe zudem auch so genanntes „kontraproduktives Wachstum“, welches sich in „unkontrolliertem Wachstum“ ausdrückt, daher bedarf es Steuerungsstrategien (ebd.: 18). Strategische Änderungen seien aber nur „valuable if they contribute to the organizational long-term health“ (Roeber, 1973: 143). Fraglich bleibt für mich an dieser Stelle, wie „gesunde“ Entwicklungen vorherzusehen sein sollen bzw. wie die Normativität dieses Ansatzes überhaupt zu begründen ist. Weitere Artikel zur strategischen Vorgehensweise bei der Internationalisierung von Unternehmen finden sich schließlich bei Macharzina/ Oesterle (1997) im „Handbuch internationales Management“.

³⁸ Ein anschauliches Beispiel liefert Warren Bennis: „Mit ihrem so schön ausgeklügelten Befehlsschema, ihren Regelungen und ihrer Unbeweglichkeit ist die Bürokratie für die von unserer Umwelt geforderte rapide Umgestaltung nicht ausreichend“ (Bennis, 1972: 41).

die der Bearbeitung durch Organisationsentwickler bedürfen. Offenbar erweist sich also auch diese Literatur als ungeeignet für die Bearbeitung meiner Fragestellung. Schließlich bot Thompson schon 1967 Überlegungen zum Wachstum von Organisationen an: „Almost inevitably, growth [...] multiplies the components of the organization.“ (Thompson, 1967: 44). Mit dem Anwachsen von Organisationskomponenten (also Differenzierung) entstünde ein erhöhter Bedarf an der Koordinierung (vgl. ebd.: 45). Seine Denkweise zeigt allerdings Nähe zu betriebswirtschaftlichen Ideen. So argumentiert er, dass Wachstum in Form einer neuen Niederlassung beispielsweise nicht rational sein könnte, da unverhältnismäßige Aufwendungen erforderlich wären. Thompson beschreibt Organisationswachstum lediglich aus Rationalitätsgründen und bleibt damit nahe am klassischen „Zweckmodell“. Rationale Argumente würden lediglich in seltenen Fällen zurückgestellt, zum Beispiel bei Familienunternehmen (vgl. ebd.: 49). Die Folgen von Organisationswachstum bleiben aber auch hier unbeleuchtet und der Ansatz bietet daher keine Hilfe für diese Arbeit.

Die kurze Literaturschau verdeutlicht, dass in diesen Texten kaum in soziologischer Weise die Folgen auf der Strukturebene von Organisationen beobachtet werden. Auch die Frage, was Wachstum nun eigentlich für die Organisationsstrukturen bedeutet, bleibt bisher unzulänglich beantwortet. Daher wird der Ansatz der systemtheoretischen Differenzierung von Organisationen gewählt und nun eingehender behandelt.

3.3.2. Differenzierung

Zunächst stellt sich die Frage, warum sich Organisationswachstum eigentlich mittels Differenzierung erklären lässt. Grundlegend bemerkt Kieserling dazu, dass „undifferenzierte Systeme [...] nicht sehr groß werden [können]“ (Kieserling, 1999: 44), im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Systeme - also zum Beispiel Organisationen - sich differenzieren müssen, wollen sie wachsen³⁹. Denn „differenzierte Systeme sind leistungsfähiger als undifferenzierte Systeme“ (Luhmann, 1995: 73). Der Sinn aller Systeme ist Komplexitätsreduktion, doch Systeme müssen auch „eine der Umweltkomplexität an-

³⁹ So bemerkt auch Weber: „Die interne Differenzierung ist ihrerseits eine Voraussetzung für das Größenwachstum, das erst dann in Gang gebracht werden kann, wenn für die Realisierung eines optimalen System/ Umweltkontaktes strukturelle Vorkehrungen getroffen werden“ (Weber, 1994: 103f), Hinweise finden sich auch bei Römer, 1988: 48.

gemessene Eigenkomplexität aufweisen. Denn nur Komplexität kann Komplexität reduzieren“ (Schimank, 2007: 128). So führt Komplexitätsreduktion wiederum zu einer Komplexitätssteigerung des Systems, denn Komplexität kann nur „durch entsprechend komplexe eigene Strukturen bewältigt werden“ (ebd.: 129).

Da die moderne Gesellschaft durch das Vorherrschen funktionaler Differenzierung charakterisiert⁴⁰ ist, und die von außen in die Programmstruktur hinein getragenen Elemente immer „vielfältiger und zahlreicher“ werden, muss das System darauf reagieren (vgl. ebd.: 150; Hansen, 2002: 31)⁴¹. Dies geschieht, indem Organisationen also „zunächst mit der vollen Polykontextualität ihrer gesellschaftlichen Umwelt konfrontiert sind und diese selbstselektiv zu ordnen haben. Sie müssen sinnhafte Relevanzstrukturen aufbauen und, um sich von der Komplexität der modernen Gesellschaft zu entlasten, weite Bereiche ihrer kommunikativ erreichbaren Weltgesellschaft mit Indifferenz belegen.“ (Lieckweg/ Wehrsig, 2001: 42). Es handelt sich hierbei allerdings um einen sich selbst verstärkenden Prozess. Eine dynamischere Umwelt ruft mehr Differenzierung hervor und damit erhöhte Komplexität, die es wiederum mittels Differenzierung zu bearbeiten gilt. Denn „mit zunehmender Organisiertheit der modernen Gesellschaft, also mit Zunahme an organisierter Kommunikation, nimmt die Dynamik der modernen Gesellschaft zu“ (ebd.: 58)⁴². Zusammenfassend kommt es also „unter Druck von Umweltveränderungen [...] zu einer Steigerung der internen Komplexität“ (ebd.: 44). Irritationen aus der Umwelt der Organisation werden so „zu den Orientierungspunkten für die fortgesetzte interne Systembildung. Die auferlegte Grobstruktur der Aufgabenumwelt wird

⁴⁰ Diese Idee findet sich schon bei Durkheim (1930) in seinem Werk „De la division du travail social“. Luhmann beschreibt daran anknüpfend in „Die Gesellschaft der Gesellschaft“ (1997: 634ff.) die Trias der Differenzierung von Gesellschaften. Sehr verkürzt dargestellt entwickeln sich Gesellschaften demnach beginnend mit segmentärer Differenzierung (gleichartig und gleichrangig) über stratifikatorische Differenzierung (ungleichartig und ungleichrangig) hin zur funktionalen Differenzierung (ungleichartig und gleichrangig). Funktionale Differenzierung wird also evolutionär erklärt und lässt sich demnach nicht steuern (vgl. Schimank, 2007: 158ff).

⁴¹ Treffend dazu Niklas Luhmann: „Die neue Komplexität mag sich zunächst der autopoietischen Bewahrung aussetzen. Es kann dabei bleiben, es kann sich aber der damit steigende Bedarf an Transparenz, Sicherheit, Berechenbarkeit und weitläufigen Wirkungsketten bemerkbar machen und zu einer Neuformierung der Redundanz des Systems führen. Einer der einfachsten und beliebtesten Auswege: Differenzierung.“ (Luhmann, 1988: 175).

⁴² Strukturveränderungen an einer Stelle setzen Anpassungsänderungen an anderer Stelle in Gang, dies führt zu Komplexitätssteigerung und damit Differenzierung, es kommt zur „Eigendynamik gesellschaftlicher Differenzierung“ (Schimank, 2007: 166f). Zwar werden diese Aussagen für die Ebene der Gesellschaft getätigt, ich bin aber überzeugt, dass sich dieser Sachverhalt auf Organisationssysteme übertragen lässt.

so in das System hineingezogen und damit Fremdreferenz in Systemreferenz überführt“ (ebd.: 49).

Doch welche Änderungen durch Ausdifferenzierung gibt es konkret in der Organisationsstruktur zu beobachten? Zunächst bemerkt Mayntz, dass „mit der Zeit und dem Wachstum der Organisation neue mittelbare Tätigkeiten notwendig werden“ (Mayntz, 1963: 109, dazu auch vgl. Weber, 1994: 141) und diese einen größeren Raum einnehmen (vgl. Mayntz, 1963: 110). Dies kann sich dann sowohl in neuen Rollen, Stellen oder gar Abteilungen ausdrücken, als auch in einer zusätzlichen vertikalen Differenzierung, also weiteren Hierarchieebenen. Während Organisationen wachsen, werden sie aber nicht nur „zunehmend strukturell differenziert [sondern] zugleich formalisiert“ (Mayntz, 1963: 108)⁴³. Eine der wenigen meiner Einschätzung nach sehr guten und dienlichen Darstellungen zu den Folgen von Wachstum auf die Mikrostrukturen von Organisationen stellt Kühl (2002) zur Verfügung. Er vergleicht in seinem Aufsatz („Jenseits der Face-to-face-Organisation“) anhand von Internetfirmen der New Economy so genannte Face-to-face-Organisationen mit ausdifferenzierten Formalorganisationen, um darüber zu Erkenntnissen über Folgeprobleme von Wachstum zu gelangen⁴⁴. Wächst die

⁴³ Im Detail beschreibt Renate Mayntz dabei zwei Voraussetzungen. Erstens werden unpersönliche Regeln notwendig, wenn die „Zahl der zusammenwirkender Menschen [...]eine gewisse Größe überschritten“ hat. „Dieses Stadium ist dann erreicht, wenn der Leiter nicht mehr die Tätigkeiten aller Mitarbeiter ständig unmittelbar vor Augen hat.“ Die zweite Bedingung ist Arbeitsteilung, denn „mit dieser arbeitsteiligen Differenzierung wird zugleich die Formalisierung dringlicher, weil das Problem der gegenseitigen Abstimmung spezialisierter Tätigkeiten auftaucht.“(Mayntz, 1963: 108).

Eine etwas detailliertere Beschreibung über Spezialisierung durch Größenwachstum gibt auch Graumann: „Größere Organisationen haben tendenziell einen höheren Grad an Spezialisierung, Standardisierung und Formalisierung: Mit steigender Größe nimmt der Grad der Entscheidungsdezentralisierung ab. Die aufgezeigte Größenauswirkung kann darauf zurückgeführt werden, dass eine detaillierte Aufgabenfestlegung für Spezialbereiche sowie eine weitgehende Regelung durch standardisierte Verfahren und formalisierte Berichte den Aufgaben- und Kommunikationszusammenhang stabilisieren. Sie erlauben daher die Delegation von Entscheidungen, ohne die Koordination des Gesamtsystems zu gefährden. [...] Unmittelbar einleuchtend ist das Ergebnis hinsichtlich des höheren Grades an Spezialisierung in größeren Organisationen. Die Bildung homogener Aufgabenkomplexe und ihre Zuordnung zu Spezialeinheiten sind erst bei bestimmten Größenverhältnissen wirtschaftlich zweckmäßig. Der erhöhte Grad an Spezialisierung erklärt unter Umständen auch zu einem Teil den erhöhten Grad an Formalisierung und Standardisierung. [...] Da der Kommunikationsprozess in größeren Systemen häufig mehrere Stufen umfasst, bildet die Schriftform außerdem ein Mittel, um die Gefahr von Informationsfilterungen und Informationsmanipulationen zu verringern.“ (Graumann, 2000: 254).

⁴⁴ Hier eine kurze Charakterisierung beider Typen aus Kühls Aufsatz (Kühl, 2002: 193ff). Demnach zeichnen sich Face-to-face-Organisationen dadurch aus, dass „Entscheidungen in einem alle Mitglieder einschließenden Interaktionsprozess gefällt“ werden. Wegen der Übersichtlichkeit der Organisation müssen die Interaktionen in der Organisation nicht durch Kontrolle, Programme, Regeln und Hierarchien ergänzt oder „ersetzt werden“, dass heißt, die Entscheidungsprämissen sind nicht ausgebildet. Durch die „Unmittelbarkeit des Kontaktes“ gibt es „keine Flucht in informelle Räume“, jeder be-

Organisation und versucht gleichzeitig weiter als Face-to-Face-Organisation zu bestehen, wird sie auf enorme Probleme stoßen, da die anwachsende Komplexität von den wenig gefestigten Strukturen nicht bearbeitet werden kann⁴⁵, ein „Management auf Zuruf“ wird bei steigender Mitarbeiterzahl kaum aufrecht zu erhalten sein (vgl. Kühl, 2002: 192). Auch die „Strukturierung der Organisation über Konsens“ funktioniert ab einer bestimmten Größe nicht mehr. Versucht die Organisation dies dennoch, droht sie an „Trägheit“ zu ersticken, da Entscheidungen blockiert werden. Durch steigende Mitgliederzahlen werden Interaktionssysteme innerhalb der Organisation so groß, dass sie ihre Entscheidungsfunktion nicht mehr aufrecht erhalten können. Es müssen „kleinere Gremien abgesondert werden, in denen die Entscheidung so weit vorbereitet wird, dass das Plenum selbst nur noch über Annahme oder Ablehnung des Vorschlags zu entscheiden hat“ (Kieserling, 1999: 380). Größeren Organisationen kann es also nur gelingen, „Komplexität in den Griff zu bekommen, [indem] sie Mechanismen zur strukturierten Komplexitätsbearbeitung entwickeln“ (Kühl, 2002: 197). Zudem bedürfe es einer Lösung von Einzelentscheidern. So werde es möglich, „Entscheidungen in Unternehmen nicht mehr primär als zwischenmenschliches Problem zu begreifen, sondern als Entscheidungen, die Menschen in ihrer Rolle als Organisationsmitglied treffen“ (ebd.: 200).

Außerdem zeigt Kühl Folgeprobleme beim Übergang von Face-to-face-Organisationen zu größeren Formalorganisationen auf. Es fehle zunächst meist eine starke mittlere Führungsebene. Dadurch könne es zu einer „Zentralisierung vieler Entscheidungen beim Vorstand“ (ebd.: 201) kommen. Aber auch mangelnde Delegation von Verantwortung *durch* den Geschäftsführer kann bei wachsenden Organisationen zum Problem werden (vgl. Hamer, 1987: 312). Dieser Prozess des Übertragens von Führungsverantwortung auf eine „Fremdführung von Spezialisten und Gehaltsunternehmern“ (ebd.: 312f) könne

kommt gleichsam alles mit. Weiter beschreibt er die Face-to-face-Organisation als „familienartig“, was eine „geringe Differenzierung von Rollen und Personen“ und damit eine starke Abhängigkeit von einzelnen Personen impliziert.

Die Formalorganisation hingegen zeichnet sich durch eine Reglementierung der Kommunikationsflüsse aus. Die Mitglieder haben nicht problemlos Zugang zu jedem anderen Mitglied, sie müssen sich nicht einmal zwangsläufig kennen. Zudem findet eine „Formalisierung von Regeln, Programmen, Stellen und Kommunikationswegen“ statt, anstelle von impliziter Ausbildung von Normen, Zielen und Werten. Schließlich bleiben die Rollen auch bestehen, wenn das Personal wechselt.

⁴⁵ Als Beispiel nennt Kühl Sammel-E-Mails: „Auch das Wundermittel Sammel-E-Mail droht spätestens in dem Moment zu versagen, in dem die Mitarbeiter täglich zwei bis drei Arbeitsstunden nur mit dem Lesen von E-Mails verbringen, von denen sie häufig nicht einmal mehr wissen, von wem sie kommen und ob sie überhaupt für die eigene Arbeit relevant sind.“ (Kühl, 2002: 197).

dem Geschäftsführer eines ursprünglich kleinen Unternehmens unbehaglich sein. Glauben Unternehmer, deren Betrieb in eine größere Struktur hinein gewachsen ist, allerdings zu lange, das Unternehmen allein führen zu können, drohen bei diesen „Schwellenunternehmen“ Probleme in nahezu allen Bereichen, die Spezialistenwissen erfordern (vgl. ebd.: 313).

Zudem werden durch die nahe liegende Einführung von Zweck- und Konditionalprogrammen zwar vordergründig Handlungen festgelegt. Im Grunde dienen sie aber nur als Rechtfertigungsstrukturen für die Entscheider (Nach dem Grundsatz: „Weil wir immer so entscheiden, habe ich auch so entschieden.“ oder „Weil es so im Handbuch steht, habe ich entsprechend entschieden.“) oder der Absicherung gegenüber unvorhersehbaren Abweichungen. So werden beispielsweise so genannte Workflow-Management-Systeme eingesetzt, um mithilfe von Programmen Abweichungen dennoch schnell bearbeiten zu können (vgl. Kühl, 2002: 206). In dieser Übergangszeit könne „die fehlende Strukturierung und die Folgenlosigkeit von Regeln [...] dann dazu [führen], dass die Akteure in der Organisation viel Zeit aufbringen, sich abzusichern“ (ebd.: 203). Außerdem komme es zu „großer Zurückhaltung beim Treffen von Entscheidungen“ (ebd.: 203) aus Angst, Fehler zu machen. „Absicherungs-E-Mails“ und „Absicherungsprotokolle“ werden geschrieben und gespeichert, um sich gegebenenfalls verteidigen und rechtfertigen zu können (vgl. ebd.: 204). Das sich in kleineren Interaktionssystemen bildende Vertrauen fehle und es werden enorme Ressourcen auf Absicherungsmaßnahmen verwendet. Zusammenfassend stehen wachsende Organisationen also vor dem Entscheidungsdilemma: Flexibilitätsverlust versus Notwendigkeit zur Strukturierung (vgl. ebd.: 207).

Neben den vielfach beschriebenen durch die Internationalisierung von Unternehmen erwarteten Effizienzsteigerungen, zeigt die Literatur auch mögliches Konfliktpotential durch Wachstum und Differenzierung auf. Für transnationale Organisationen stiegen „nicht nur Handlungsmöglichkeiten, sondern auch die Notwendigkeiten der Koordination und damit der Kommunikationsbedarf zwischen den räumlich und sozial situierten Handlungseinheiten bzw. Standorten“ (Klemm/ Popp, 2006: 192)⁴⁶. Weiter weisen die

⁴⁶ Diese Schwierigkeit sieht auch Hansen, so beinhaltet „eine räumliche Entfremdung und kulturelle Befremdung der Subeinheiten einer Netzorganisation [...] insbesondere Steuerungs- und Kontrollprobleme und Probleme im Informationsaustausch“ (Hansen, 2002: 90).

Autoren darauf hin, dass „strukturelle Probleme, die sich durch Internationalisierung und funktionale Spezialisierung ergeben, sowie neue Informations- und Kommunikationstechnologien [...], tendenziell die Bedeutung und Anzahl von ‚Kommando- und Kontrollzentralen‘ [steigern]“ (ebd.: 203, zitiert nach Castells, 2004: 433). Dies deutet bereits eine Reihe von Problemen an, die in der Analyse beachtet werden sollten. Auch der Aspekt unterschiedlicher Landeskulturen muss an dieser Stelle Erwähnung finden, hat doch die Prägung der Mitarbeiter durch ihre Landeskultur Einfluss auf ihr Verhalten im Arbeitsalltag. Jenes ist enkulturiert, demnach wenig veränderbar und wirkt so auf die Organisation und ihre Strukturen zurück (vgl. Dörrenbächer/ Riedel, 2000: 23ff).

3.4. Die Scale-Gruppe als Beispiel für Organisationswachstum

Warum eignet sich die Scale-Gruppe aber nun als Beispiel für eine Untersuchung über Organisationswachstum? Wie im Vorgehenden beschrieben, soll unter Wachstum funktionale Differenzierung verstanden werden. Dies drückt sich bei der Scale-Gruppe konkret in der Gründung neuer Standorte, aber auch in der Ausdifferenzierung der einzelnen Standorte aus. Indem sich beispielsweise die Angebotspalette stetig erweitert, bedarf es einer entsprechenden strukturellen Veränderung, die sich in neu gegründeten Abteilungen oder Stellen ausdrückt. So ist die Mitarbeiterzahl in den drei untersuchten Standorten stetig gestiegen, insbesondere bei SC-LK. Dort wurde die verstärkte Nachfrage (durch den Vertrieb vor allem bei SC-US und SC-DE) mit einer höheren Produktion beantwortet. Begann man die Produktion in Sri Lanka mit nur 40 Mitarbeitern, stieg die Mitarbeiterzahl allein in den vergangenen zweieinhalb Jahren von 587 (Stand 31.12.2005) auf 924 (Stand 30.4.2008). Sehr schnell gliederten sich dort verschiedene Abteilungen aus, so dass vor allem Mitarbeiter auf höheren Hierarchieebenen mehrere Funktionen erfüllten, die nach und nach durch die Einstellung neuen Personals auf mehr Mitarbeiter verteilt wurden. Ein Beispiel ist hier Manula K. von SC-LK. Mit seiner Einstellung war er zunächst verantwortlich für alle Finanz-, Verwaltungs- und Personalangelegenheiten. Mit dem starken Anstieg der Mitarbeiterzahlen sowie einem erhöhten Auftragsvolumen und den damit verbundenen Finanzströmen wurden diese Aufgaben für *eine* Stelle zu umfangreich und damit komplex. Es wurde daraufhin die neue Stelle des Personalmanagers geschaffen und mit Paul S. ein neuer Mitarbeiter aufgenommen. Aufschlussreich ist hierbei, dass Paul S. seine Stelle nun zusätzlich mit zuvor nicht be-

arbeiteten Inhalten wie zum Beispiel einem intensiven Personalentwicklungsprogramm ausfüllt. So entstehen durch die neue Stelle wiederum auch neue Programme, die eine entsprechende Entwicklungsdynamik folgen lassen und vermutlich zu weiteren Differenzierungen führen. Vergleichbare Beispiele lassen sich bei SC-DE und SC-US ebenfalls finden. Beispielsweise startete man in Deutschland mit nur fünf Mitarbeitern, diese Zahl hat sich mittlerweile versiebenfacht. Durch die Erschließung neuer Kundengruppen und neuer Märkte hat vor allem im Bereich der Vertriebsmitarbeiter eine Differenzierung stattgefunden.

Die Ausdifferenzierung der Stellenstruktur weist bereits darauf hin, dass die Scale-Gruppe ein Fall im Sinne der Fragestellung ist. Im fünften Kapitel wird dann anhand des Materials zu prüfen sein, ob sich die unter anderem von Stefan Kühl (2002) beschriebenen Folgeprobleme ebenfalls bei der Scale-Gruppe wieder finden.

3.5. Zusammenfassung

Meine organisationstheoretischen Vorannahmen sind primär systemtheoretisch geprägt und auch die Ausführungen zum Organisationswachstum rücke ich durch den Bezug auf das Konzept der Differenzierung nah an die Systemtheorie heran. Der Fokus der organisationstheoretischen Grundlagen sollte hier insbesondere auf dem Entscheidungsprämissenkonzept und der Bearbeitung von Komplexität liegen. Dies ist Voraussetzung zur Bearbeitung meiner Fragestellung, weil die Entscheidungsprämissen - Kommunikationswege, Programme und Personal - die grundlegende Struktur jeder Organisation bilden und meine Fragestellung auf die Auswirkungen von Wachstum auf eben jene Strukturen zielt. Grundlegend für eine Bearbeitung dieser Frage ist, dass Strukturen wandelbar sind, also wachsen *können*. Durch Entscheidungen wird Komplexität reduziert. Diese Entscheidungen schlagen sich dann wiederum in Organisationsstrukturen nieder, was gleichzeitig Komplexität aufbaut. Mit steigender Komplexität in der organisationalen Umwelt steigt also auch die Komplexität des Systems. Es differenziert sich intern aus. Diesen Vorgang bezeichne ich als Wachstum.

Es kann zum Problem für die Organisation werden, wenn Komplexität nicht entsprechend durch Differenzierung bearbeitet wird bzw. werden kann. Allerdings bleibt zu be-

denken, dass eine zunehmende Differenzierung zu einem Dilemma zwischen Flexibilität und möglicherweise steifer Strukturierung führen kann. Zur empirischen Analyse dieser theoretischen Gedanken verwende ich den Fall eines Wirtschaftsunternehmens. Durch Wachstum steht die Scale-Gruppe an der Schwelle vom mittelständischen Familienunternehmen zum weltweit agierenden transnationalen Industrieunternehmen, das kürzlich Teil einer Aktiengesellschaft geworden ist. Dies steigert den Koordinationsaufwand innerhalb der Standorte und zwischen ihnen enorm. Die Unternehmen sind für einander Umwelt, erzeugen also innerhalb der Gruppe für einander mehr Komplexität, die es zu bearbeiten gilt. Eine weitere Differenzierung ist demnach zu erwarten. In verschiedenen, bereits vorgestellten Unternehmensmodellen ist dargelegt, wie Komplexität in entsprechende Strukturen umgewandelt wird. Da es schwierig war, aus der Literatur die eigentlichen Folgen von Wachstum zu entnehmen, werde ich im Analysekapitel anhand der Empirie versuchen, weitere Folgen des Wachstums auf der Mikroebene von Organisationen herauszuarbeiten.

4. Die Methoden - Eine qualitative Einzelfallstudie

„Ziel einer qualitativen Forschung ist weniger der breit angelegte Vergleich organisationaler Wirkungsmechanismen als vielmehr das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls.“ (Kühl/ Strodtholz, 2002: 16).

Nachdem der *Einzelfall* vorgestellt sowie theoretische Grundlagen dargelegt wurden, beschreibe ich nun meinen gesamten Forschungsprozess in der Organisation. Beginnend mit Vorarbeiten und -überlegungen vor dem Feldaufenthalt reflektiere ich anschließend meine Arbeit in einem mir zunächst völlig fremden Feld. Weiter wird ausgeführt, wie die passenden Datenerhebungsmethoden ausgewählt und dann mit ihnen gearbeitet wurden. Schließlich wird das Datenmaterial vorgestellt und erläutert, welches Vorgehen zur Auswertung ausgewählt wurde.

4.1. Vorbereitung des Feldaufenthaltes

Durch einen Bekannten stellte ich den Kontakt zum Unternehmen in Sri Lanka her und so stand mein Auslandsaufenthalt schon etwa ein halbes Jahr vor Praktikumsbeginn fest. Sowohl die sehr offen gestellte Praktikumsaufgabe selbst, als auch ein Auslandsaufenthalt an sich schienen mir eine gute Gelegenheit zur Datenerhebung für eine Diplomarbeit zu bieten. Mein Projekt gestaltete sich organisationsübergreifend und trug den Namen „Project on corporate communication“. In Vorgesprächen mit einem deutschen Mitarbeiter von SC-LK erfuhr ich, dass die Scale-Gruppe nach Meinung einiger führender Manager „Probleme mit der internen Kommunikation“ habe. Prozesse liefen zu langsam, da Absprachen nicht eingehalten würden. Insbesondere wurden in diesen Gesprächen kulturelle Differenzen für Reibungsverluste verantwortlich gemacht. Gerade dieser Punkt schien mir aus soziologischer Sicht besonders interessant. Allein schon diese Zuschreibungen ließen spannende Beobachtungen über den Umgang mit den Kulturunterschieden erwarten. Meine Aufgabe im Praktikum sollte es sein, diese „Kommunikationsprobleme“ aufzuspüren, zu analysieren und nach Möglichkeit Vorschläge zur Verbesserung der Situation zu unterbreiten.

Trotz eines vorangegangenen Urlaubsaufenthaltes in Sri Lanka und den damit verbundenen grundlegenden Kenntnissen über die Landeskultur sowie einigen telefonischen Vorgesprächen mit dem deutschen Expatriate, fehlten mir vorab immer noch viele Informationen, um mir ein genaues Bild von der Organisation, den Arbeitsabläufen und einem tatsächlichen kulturellen Einfluss auf den Arbeitsalltag zu machen. So empfand ich es im Vorfeld als kaum möglich, eine konkrete Fragestellung zur Untersuchung zu entwickeln, geschweige denn gar ein Themengebiet abzustecken.

Schließlich ließ ich theoretische Vorarbeiten weitgehend außer Acht und konzentrierte mich auf das Studium von einschlägiger Reiseliteratur⁴⁷, um mich auf das Feld vorzubereiten. Erschienen mir Meiers Hinweise (2001) zunächst noch befremdend, war rückblickend „das Erlernen grundlegender Verhaltensregeln (Wie kleide ich mich angemessen? Wie esse ich „ordentlich“ ohne Besteck? Wie reinige ich mich ohne Toilettenpapier?), das Erlernen der jeweiligen Sprache und das Erwerben von Wissen um kognitive Strukturen wie z. B. Weltanschauungen“ (Meier, 2001: 48) von essentieller Bedeutung, um mich im Feld gewandt zu bewegen.

4.2. Die forschende Praktikantin

Das besondere an meiner Forscherrolle war in diesem Fall die enge Verknüpfung mit meiner Rolle als Praktikantin im Unternehmen. Meine Praktikumsaufgabe trug offiziell den Namen „Project on corporate communication“ und ich wurde auch mit dieser Aufgabe im Unternehmen vorgestellt. Die Erwartungen, die durch diese Ankündigung bei den Mitarbeitern entstanden, sind in der Analyse des Materials zu reflektieren. Allerdings blieb die inhaltliche und methodische Ausgestaltung der Praktikumsaufgabe fast vollständig mir selbst überlassen, so dass sich Raum für meine Forschung bot. Schon vor dem eigentlichen Praktikumsbeginn im Januar 2008 erhielt ich die Erlaubnis, nebenbei für meine Diplomarbeit zu forschen und zu arbeiten sowie das gesammelte Material zu benutzen, so dass sich der Feldzugang zur Forschung als völlig problemlos erwies. Die komfortable Situation, umfangreiche Informationen erfragen zu können sowie

⁴⁷ Umfangreiche Informationen boten mir u. a. Cummings et al. (2007): Sri Lanka; Krack (1999): Sri Lanka; Stieger (1983): Sri Lanka.

möglicherweise ungewöhnliche Fragen stellen zu dürfen, ergab sich für mich aus der Tatsache, dass der „Mentor“ meines Projektes der Geschäftsführer von SC-LK war.

Ich konnte die Praktikumsaufgabe also ohne großes Aufsehen mit meinen Untersuchungen für diese Arbeit verbinden⁴⁸. Da mir meine Praktikantenrolle jederzeit die Legitimation zum Fragenstellen sicherte, ließ sich das oftmals schwierige Unterfangen der Präsentation des Forschungsvorhabens gegenüber den Beforschten leicht umgehen. Auf diese Art und Weise konnte ich vermeiden, vom Feld ununterbrochen als Forscherin wahrgenommen zu werden. Jene Unwägbarkeit ließ sich jedoch auch durch diese eher günstigen Forschungsumstände nicht vollständig vermeiden, da ich mit vielen Nachfragen zum Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter auch teils sensible Bereiche berührte. Allgemein schien mit meiner Arbeit aber eine Hoffnung auf Besserung der Arbeitsumstände verbunden zu werden und so traf ich in vielen Fällen auf sehr freundliche Mitarbeiter, die mir gern Auskunft gaben, vielleicht aber auch versuchten, mich als Medium zur Informationsweitergabe an höhere Hierarchieebenen zu benutzen. In wenigen Fällen stieß ich aber auch auf Skepsis oder gar Verweigerung, die ich mit zusätzlichen Erläuterungen und großer Freundlichkeit zu zerstreuen suchte. Durch das implizite Einbringen von Vorwissen des Forschers über das beforschte Themenfeld besteht die Gefahr, dass der Interviewte Wissen voraussetzt und damit auf Informationen aufbaut, die vielleicht im Wissen der Beteiligten vorhanden sind, sich aber dann nicht mehr im Material zur Auswertung wiederfinden. Da ich kaum etwas über den Arbeitsalltag und die Funktionsweise des Unternehmens wusste, konnte ich auch scheinbar triviale Fragen stellen, ohne unglaubwürdig zu wirken.

Ganz unabhängig von Forscher- *oder* Praktikantenrolle spielten auch andere persönliche Merkmale eine Rolle im Umgang mit dem Feld. Zwar absolvierten schon vor mir einige

⁴⁸ Waddington unterscheidet vier verschiedene Forscheridentitäten bei der teilnehmenden Beobachtung: 1. vollständiger Teilnehmer, 2. Teilnehmer als Beobachter, 3. Beobachter als Teilnehmer, 4. vollständiger Beobachter (vgl. Waddington, 1994: 154). Ich selbst habe vermutlich jede dieser Rollen im Laufe des Praktikums einmal eingenommen. Vollständiger Teilnehmer war ich beispielsweise auf einem Fest für alle Mitarbeiter in einem Hotel, wo ich als einer von ihnen mitfeierte. Auf einem Vorstandsmeeeting in England war ich Teilnehmerin mit eigenem Beitrag, beobachtete aber gleichzeitig sehr aufmerksam das Geschehen. In wiederum anderen Meetings, bei denen ich nichts beitrug, aber anwesend war, fühlte ich mich als beobachtender Teilnehmer. Und in den Untersuchungen im Großraumbüro war ich eindeutig vollständige Beobachterin, da ich mich nicht an den vollzogenen Handlungen beteiligte.

europäische Studierende ein Praktikum bei SC-LK, doch von einem Gewöhnungseffekt konnte ich nichts spüren. Gerade während der Zeit bei SC-LK empfand ich mich als äußerst privilegiert gegenüber anderen Mitarbeitern; dieser Eindruck bestärkte sich im Vergleich zu früheren Praktikumserfahrungen aus Deutschland. So wurde ich beispielsweise mit anderen deutschen Praktikanten in einem sehr geräumigen Haus, inklusive Bediensteter untergebracht und wurde von verschiedenen Chauffeuren zur Arbeit, zum Mittagessen und zu Freizeitaktivitäten gefahren. Vor Ort schien man zu glauben, dass man als Europäer einen solchen Standard brauche und gewohnt sei.

Es kostete mich einige Mühe, die dadurch geschaffene Statusdistanz aufzuweichen. So nutzte ich beispielsweise jede Gelegenheit, mit den Fahrern und Büroangestellten über ihre Familien und ihren Arbeitsalltag ins Gespräch zu kommen, oder machte meine spärlichen, neu erworbenen Singhalesischkenntnisse zum Thema. Zudem berichtete ich zum Beispiel häufig von meinen Lebensumständen in Deutschland und den Fahrten mit öffentlichen Bussen oder Zügen, mit denen ich mich auf Wochenendausflügen in Sri Lanka fortbewegte, was nicht selten Erstaunen hervorrief. Nach einigen Wochen im Feld hatte man sich aber aneinander gewöhnt. Zwar waren besonders die Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen bei SC-LK immer noch sehr schüchtern, mit einigen Senior Managern konnte ich aber ein sehr nettes, fast freundschaftliches Verhältnis aufbauen. Besonders aber, wenn ich durch die Produktionshalle gehen musste, um zum Büro des Produktionsleiters zu kommen, wurde mir wieder sehr bewusst, wie ich als junge Europäerin in dieser Umgebung auffiel. Dort arbeiteten ausschließlich junge Männer, die teilweise mit Pfiffen und Rufen auf sich aufmerksam machen wollten. In dieser Zeit erfuhr ich zum ersten Mal bewusst die mit äußerlichen körperlichen Merkmalen verbundenen Zuschreibungen. Reflektiere ich meine Erfahrungen in Sri Lanka auch außerhalb des Unternehmens, wird mir dies noch deutlicher. So war ich nach meiner Rückkehr nach Deutschland geradezu froh, nicht mehr im Zentrum der Aufmerksamkeit zu stehen, nicht mehr als „reiche Europäerin“ wahrgenommen zu werden. Auch die Zuschreibung von Bildungsunterschieden spielte sicherlich subtil eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Nur wenige der Senior Manager bei SC-LK verfügen über eine akademische Ausbildung, ganz zu schweigen von den übrigen Mitarbeitern. Unabhängig von meinen tatsächlichen Fähigkeiten, wurde mir als Studentin ein entsprechender Intellekt zuge-

schrieben. In der späteren Analyse des Materials ist dies unbedingt zu reflektieren, da „Rollenzuweisungen [...] auch ungewollt und manchmal unbemerkt“ (Bachmann, 2002: 333) geschehen. Meine Rolle beinhaltete also eine gewisse Schizophrenie: auf der einen Seite versuchte ich, mich möglichst gut in das Feld zu integrieren, um zu den Beforschten einen vertrauensvollen Kontakt aufzubauen, was aufgrund der Zuschreibungen aus dem Feld nicht immer leicht fiel. Auf der anderen Seite musste ich mich bemühen, nicht zu tief in das Feld einzutauchen, um den forschenden und damit distanzierten Blick nicht zu verlieren.

Eine weitere Besonderheit, die sowohl für meine Arbeit als Praktikantin als auch als Forscherin prägend war, bestand in der sprachlichen Barriere. Da ich des Singhalesischen nicht mächtig bin, blieb mir die Kommunikation mit einem Großteil der Belegschaft von SC-LK verwehrt. Dies war insbesondere problematisch bei meinen Beobachtungen, da ich Inhalte von Gesprächen nicht verstehen konnte und mich lediglich auf nonverbale Handlungen konzentrieren musste.

Abgesehen davon, war ich auf meine englischen Sprachkenntnisse angewiesen, die zumindest zu Beginn des Aufenthaltes durchaus der Reaktivierung bedurften. Auch dieser Sprachunterschied schuf zunächst eine unterschwellige Distanz, die es erst zu überwinden galt. Zudem vermute ich einen Einfluss der Sprachunterschiede auf meine Daten, dies wurde mir im Vergleich zur Forschung bei SC-DE deutlich. Dort konnte ich Fragen anders formulieren oder mit Redewendungen spielen, womit es leichter fällt, eine vertrauliche Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Neben unterschiedlichen Einflüssen körperlicher Merkmale an den jeweiligen Standorten, änderte sich also abhängig vom Interviewpartner und der jeweiligen Verständigungssprache mein Sprach- und Fragestil. So ergab sich in vielen Gesprächen, die in englischer Sprache abliefen, auch wegen der fehlenden Möglichkeit eindeutig zu siezen oder zu duzen und der daraus resultierenden Anrede mit dem Vornamen eine lockere Atmosphäre. Auch Altersunterschiede und die Herkunft aus den verschiedenen Ländern hatten eindeutige Auswirkungen auf die Gesprächsstimmung. Entsprechend unterschiedlich gestaltete sich also die Atmosphäre. Vogel beschreibt einige Effekte, die verschiedene Konstellationen auf die Interviewsituation haben können (vgl. Vogel, 1995: 81). Den dort erwähnten „Paternalismuseffekt“,

also die Wahrnehmung eines Statusgefälles zwischen dem Befragten und dem Forscher, welches sich zum Beispiel in Belehrungen äußert, konnte ich mehrmals beobachten. Dieser Effekt wurde durch meine Praktikantenrolle noch verschärft, da man sich als Praktikant gleichsam automatisch in der Position des Lernenden befindet.

4.3. Methoden der Datenerhebung

Zu Beginn einer Untersuchung stellt sich zunächst die grundlegende Frage nach qualitativer oder quantitativer Forschung⁴⁹. Die Entscheidung darüber ergibt sich immer aus dem Feld und aus der Fragestellung, mit der das Forschungsfeld bearbeitet werden soll. Da es sich hier um ein einzelnes Fallbeispiel und nicht eine große Stichprobe handelt, ist eine qualitative Vorgehensweise angemessen.⁵⁰

Neben anderen möchte ich drei wichtige Merkmale qualitativer Forschung in dieser Arbeit besonders berücksichtigen. Grundsätzlich gibt es nicht *die eine* Vorgehensweise, sondern häufig werden mehrere Methoden in Kombination verwendet, womit eine möglichst ganzheitliche Erfassung des Forschungsfeldes angestrebt wird. So sammelte ich während des Praktikums unterschiedliche Arten von Daten. Um der „Analyse mehr Breite und Tiefe zu verleihen“ (Flick, 2005: 311)⁵¹, möchte ich die Ergebnisse verschie-

⁴⁹ Zur Gegenüberstellung von quantitativer und qualitativer Sozialforschung gibt es eine kaum zu überblickende Fülle an Literatur. Empfohlen sei an dieser Stelle u. a. Lammek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung insbes. S. 4ff, 153ff und 218ff.; Brüsemeister, Thomas (2000): Quantitative oder qualitative Forschung?; Ayas, Ruth/ Bergmann, Jörg (2006): Qualitative Methoden der Medienforschung; Strauss, Anselm (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung; zur Vereinbarkeit beider Ansätze: Kelle/ Erzberger (2005): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz; und schließlich zum Anspruch an qualitative Forschung: Steinke (2005): Gütekriterien qualitativer Forschung.

⁵⁰ Eine Möglichkeit wäre an dieser Stelle das Eingehen auf einen weiteren Strang der Organisationsforschung, die so genannten „Studies of work“. Dies würde aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen, dennoch soll dieser Ansatz zumindest hier kurz Erwähnung finden. Bei diesem Ansatz geht es um die Erfassung, Beschreibung und Analyse von realen Arbeitsvollzügen, durch die situative Praktiken bestimmt werden, in denen sich für diese Arbeit spezifische Fertigkeiten und Kenntnisse verwirklichen (vgl. Bergmann, 2006: 2). Gegenstand der „Studies of work“ ist dabei das verkörperte Wissen, dass sich in der selbstverständlichen Beherrschung von Arbeitsvollzügen manifestiert und das für die Ausführung einer bestimmten Aufgabe notwendig ist. Auch hier kommen verschiedene Methoden zum Einsatz. Da es bei meiner Untersuchung weniger um das verkörperte Wissen der Handelnden geht, als vielmehr um Strukturänderungen und deren Folgen, ist dieser Ansatz weniger Erfolg versprechend für mein Forschungsthema. Weitere Ausführungen zu Untersuchungen am Arbeitsplatz, insbesondere zum Zusammenspiel von Mensch und Maschine, finden sich bei Knoblauch/ Heath (1999): Technologie, Interaktion und Organisation: Die Workplace Studies.

⁵¹ Ausführlicher zur Triangulation von Daten und Methoden im angegebenen Artikel. Weiter weist Bachmann darauf hin, dass teilnehmende Beobachtung meist in einem Mix von Methoden verwendet

dener Erhebungsmethoden nutzen. Weiterhin gibt der untersuchte Gegenstand die Wahl der Methode zu seiner Untersuchung gewissermaßen vor, dies wird mit *Gegenstandsangemessenheit* bezeichnet. Diesem Prinzip folgte ich, indem ich von vornherein keine Methode ausschloss, sondern je nach Situation versuchte, eine passende auszuwählen. Schließlich fand ich im *Prinzip der Offenheit* ein prägendes Merkmal für das Procedere (vgl. u. a. Kühl/ Strodtholz, 2002: 17f und Flick et. al., 2005: 22ff). Die angewendete Ethnographie entspricht diesem Prinzip, denn sie beginnt mit der „scheinbar trivialen und ‚unmethodischen‘ Ausgangsfrage: ‚What the hell is going on here?‘“ (zitiert nach Amann/ Hirschauer, 1997: 20). So liegt das Hauptaugenmerk intensiver Feldforschung unter anderem auf dem Verstehen „der Bedeutungen von Handlungen gegenüber dem Prüfen von Hypothesen“ (Meier, 2001: 48). Gerade weil es kein vorab festgelegtes Thema, geschweige denn zu prüfende Hypothesen gab, war mein Vorgehen von Beginn an sehr (vielleicht sogar zu sehr) offen. So legte ich eigentlich erst nach der Rückkehr nach Deutschland die Sichtweise fest, unter der ich mein Material untersuchen wollte.

Wie aber die Daten bannen, um mit ihnen arbeiten zu können? Die wichtigsten Utensilien waren über die gesamte Zeit im Feld ein digitales Audioaufnahmegerät, das zur Aufzeichnung sowohl von verabredeten als auch spontanen Gesprächen sowie bei Meetings mitlief⁵², und ein Notizbuch, in das Auffälligkeiten, Notizen über den Verlauf von Gesprächen sowie Beobachtungsprotokolle Eingang fanden. Jörg Bergmann unterscheidet in seinem Text über „Flüchtigkeit und methodische Fixierung sozialer Wirklichkeit“ (1985) *registrierende* und *rekonstruierende* Konservierungsmethoden. Während man mit audiovisuellen Reproduktionsmedien registrierend festhalten könne, sei „*die sprachliche Vergegenwärtigung eines abgelaufenen Geschehens*“ (Bergmann, 1985: 305) rekonstruierend und enthalte damit immer gleichsam den Forscher selbst in Form seiner Interpretationen. Allerdings zweifelt Bergmann zu Recht, dass die auditive Aufnahme eines Gespräches dieses tatsächlich in seiner Ganzheit wieder zu geben vermag.

wird, um einen möglichst umfassenden Blick des Feldes zu erhalten (vgl. Bachmann, 2002: 353), so gewinnt man Perspektiven und Informationen hinzu, die einen beispielsweise Gesagtes aus Interviews anderes verstehen lassen.

⁵² Wegen meiner Rolle als Praktikantin musste ich die Erlaubnis zum Aufnehmen digitaler Aufzeichnungen nicht immer wieder zum Gesprächsgegenstand zu machen. Die Anwesenheit des Aufnahme Gerätes konnte mit meiner Praktikantenaufgabe legitimiert werden. So wies ich nur kurz zu Beginn von Gesprächen darauf hin, dass ich aufzeichne, um mich voll auf das Gespräch konzentrieren und das Gesagte später zu Analyse zwecken noch einmal anhören zu können.

Beispielsweise sind der Zeitpunkt des Ein- und Ausschaltens des Gerätes, die Art und Weise der anschließenden Transkription und die Unmöglichkeit der Rekonstruktion der Mimik der Gesprächspartner gewissermaßen bereits Interpretationen des Materials bzw. machen eine solche notwendig. So erweist sich auch das Interview als Mittel, welches „soziale Sachverhalte nur rekonstruierend erfassen kann“ (Bergmann, 1985: 307; vgl. auch Amann/ Hirschauer, 1997: 31).

Zwar habe ich neben Gesprächs- und Meetingmitschnitten und Beobachtungsprotokollen z. B. auch Textmaterial in Form von E-Mails, ausformulierten Verhaltensregulationen und kleinen schriftlichen Befragungen gesammelt, habe aber dadurch eine Masse an Daten zusammengetragen, die sich in einer Diplomarbeit kaum bewältigen lässt. Nach Durchsicht des gesamten Materials, erschien mir die Auswertung von Gesprächen und einigen Beobachtungen am aufschlussreichsten zu sein und so werde ich diese beiden Methoden sowie meine daraus hervorgegangene Datenerhebung nun näher vorstellen.

4.3.1. Interviews

Üblicherweise stellt sich mit der Entscheidung für diese Methode zunächst die Frage nach der Gewinnung von Interviewpartnern. In meinem Fall aber ergab sich dies durch meinen Status als Praktikantin gleichsam von selbst, so konnte ich mit jedem gewünschten Mitarbeiter ohne Probleme einen Gesprächstermin vereinbaren. Da das Führen von Gesprächen einen großen Teil meiner Praktikumsaufgabe einnahm, nutzte ich diese um etwas über Arbeitsablauf, -verteilung und -weise zu erfahren. Dabei legte ich vor allem gegenüber den Gesprächspartnern Wert darauf, den Austausch nicht als *Interview* zu bezeichnen, war mir doch bewusst, mit welchen Konnotationen dieser Ausdruck belegt ist (vgl. Hopf, 1978: 107ff). Abgesehen von der Benennung handelte es sich inhaltlich aber in vielen Fällen faktisch um Interviews, da die Fragen vornehmlich von mir gestellt wurden und ich mir meist im Vorhinein Gedanken über Themen machte, die ich im Laufe des Gespräches gemeinsam mit dem Gesprächspartner erörtern wollte.

Da die Interviews vorab nicht eindeutig beispielsweise als Experteninterview geplant waren, fällt es im Nachhinein schwer, sie zu klassifizieren. Die in der Literatur vorhandenen Definitionen von Experten charakterisieren diese als „Sachverständige“ (Deeke,

1995: 8; Liebhold/ Trinczek, 2002: 33). In Bezug auf ihre Arbeit und die untersuchte Organisation können aber somit alle Mitarbeiter des Unternehmens als Experten bezeichnet werden, da sie gleichsam alle „Funktionsträger innerhalb eines organisatorischen und institutionellen Kontextes“ (Meuser/ Nagel, 1991: 44) sind. Die Bezeichnung scheint demnach nicht spezifisch genug, da alle Mitarbeiter Expertenwissen über die Abläufe in der Organisation haben. Vogel unterscheidet weiter zwischen explorativen und systematisierten Interviews, wobei diese beiden Spielarten sich auch innerhalb des Interviews ergänzen oder abwechseln können (vgl. Vogel, 1995: 75).

Ein exploratives Interview dient dazu, ein unbekanntes Feld durch Abfragen des Wissens zu entdecken und zugänglich zu machen. Dieser explorative Charakter war aufgrund meiner Unkenntnis des Feldes zu Beginn der Untersuchung bei SC-LK, SC-DE und SC-US gegeben. Beizeiten war aber auch eine Nähe zu narrativen Interviews nicht zu verleugnen. Wenn nämlich besonders redselige Gesprächspartner von sich aus lange Erzählzeiten in Anspruch nahmen. Zeitweise war dann eine sensible Rückführung des Gespräches auf den interessierenden Themenbereich vonnöten. In anderen Fällen wich ich aber auch selbst mit sehr detaillierten Nachfragen stark vom grob geplanten Fragenverlauf der Gespräche ab, was teilweise interessante Einschübe hervorbrachte. Zwar hatte ich von Anfang an keinen konkreten Interviewleitfaden, nahm aber zunächst noch eine Übersicht über die Themen, die ich erfragen wollte, mit ins Gespräch⁵³. Mit zunehmender Interviewerfahrung und Sprachsicherheit fiel es mir immer leichter, die so genannte „Leitfadenbürokratie“ (Hopf, 1978: 101) aufzugeben und die Gespräche wurden noch freier. Einzig die Einstiegsfrage wählte ich bei jedem Gespräch gleich. So bat ich mein Gegenüber, mir zunächst zu erklären, was seine Position im Unternehmen und seine alltäglichen Arbeitsaufgaben seien. Diese Frage hatte mehrere Funktionen, sie ermöglichte mir, den Mitarbeiter einzuordnen, half aber auch dem Befragten, erst einmal

⁵³ Zwar kommt der Entwicklung des Interviewleitfadens gewöhnlich im Forschungsprozess eine Schlüsselstellung zu, da er Themen definiert, diese eingrenzt und festlegt, in welche Richtung Öffnungen möglich sind. In diesem Falle aber ist die Erstellung des Leitfadens zu vernachlässigen, da die Interviewfragen und die jetzige Fragestellung ohnehin nicht direkt in Zusammenhang stehen. Dennoch veränderten sich meine Fragen etwas mit zunehmender Zeit im Feld. So vernachlässigte ich später einige Themenbereiche, die ich zu Beginn für wichtig hielt, während ich andere hinzufügte oder mit Nachfragen vertiefte. So ergaben sich für die Forschung interessante Themen, die anfänglich noch nicht im Mittelpunkt dieser Untersuchung standen.

etwas sehr Bekanntes berichten zu können, und garantierte somit einen *leichten* Gesprächseinstieg.

Unter anderem durch die vor zwei Jahren durchgeführte Lehrforschung, in der ich ebenfalls mit der Erhebungsmethode der Interviews arbeitete, hatte ich bereits einige Erfahrung in der Gesprächsführung. Dennoch bemerkte ich einige Male, dass ich den Verhaltensempfehlungen für Interviews nicht folgen konnte⁵⁴. Teilweise lag dies an der anfänglichen Sprachbarriere, die mich einige Male sicherlich zu suggestiv fragen ließ, da mir eine andere Formulierung der Frage nicht geläufig war. Folglich musste ich auch häufiger Fragen oder Aussagen erläutern, weil sie nicht unmittelbar verstanden wurden, sodass der ursprünglich intendierte offene Charakter der Frage möglicherweise zu konkret wurde und ich damit vielleicht Antwortmöglichkeiten bei meinem Gegenüber ausschloss oder vorbestimmte.

So häufig das Interview in der empirischen Sozialforschung auch Anwendung findet, hat es doch auch eindeutige Grenzen in seiner Aussagekraft. Einerseits muss man sich aller möglicher Fehler, die bei der Interviewführung auftreten können, bewusst sein und andererseits muss man sich darüber im Klaren sein, dass der Interviewte *über* etwas spricht. Was der Forscher erhält, ist bereits gedeutete Wirklichkeit, die er dann wiederum selbst mit den eigenen Relevanzmustern deutet. Zudem sind Interviews „für die interpretativen Ansätze, die sich [...] ganz auf die Analyse sozialer Interaktionsabläufe und deren (primäre Sinnstruktur) konzentrieren, [...] rekonstruktiv überformte und damit nur sehr begrenzt analysierbare Daten“ (Bergmann, 1985: 307).

4.3.2. Ethnographie

Um auch Daten der ersten Deutungsebene zu erhalten, wählte ich als weiteres Erhebungsinstrument die Ethnographie. Doch auch hier gilt: beobachtete Wirklichkeit ist

⁵⁴ Im Detail dazu bei Hopf (1978): Die Pseudo-Exploration. In Anlehnung an Merton, Fiske und Kendall (1956) führt Hopf folgende Ansprüche an qualitative Interviews auf: 1. Reichweite (die Relevanzen des Befragten sollen herausgekitzelt, nicht die des Forschers übergestülpt werden), 2. Spezifität (der Befragte soll die Gelegenheit bekommen, Gesagtes zu spezifizieren, um möglichst sinnhaftes Verstehen von Reaktionen für den Forscher zu ermöglichen), 3. Tiefe (der Befragte soll die Möglichkeit haben, tief in die Thematik einzudringen), 4. persönlicher Kontext (Reflexion dessen ist die Voraussetzung für die Analyse und Interpretation bestimmter Reaktionen auf Kommunikationsinhalte).

immer schon durch den Kontext des Beobachters gedeutete Wirklichkeit. Dies muss insbesondere in der Analyse des Materials berücksichtigt werden⁵⁵. Während ich mit dem Führen von Interviews bereits vertraut war, musste ich mir die Methode der Ethnographie erst neu erarbeiten. Durch umfangreiche Lektüre versuchte ich mich mit ihren vielen Facetten vertraut zu machen⁵⁶.

Die Ethnographie bezeichnet „eine meist monografische Beschreibung eines Volkes, einer Lebensweise oder einer Kultur“ (Meier, 2001: 46), dabei stellt die teilnehmende Beobachtung, auf die sich mein Hauptaugenmerk richtete, eine „unmittelbare, intensive und persönliche Konfrontation des Forschers mit dem untersuchten Forschungsfeld“ (ebd.) dar. Ziel der Ethnographie ist es, andere Lebensweisen, Lebensformen, Lebensstile *von innen her* zu verstehen. Sie dient damit der Rekonstruktion der Arten und Weisen, wie Menschen im Zusammenleben mit anderen durch ihr Tun ihre jeweilige Welt konstruieren. Dabei muss der Forscher sehr offen und flexibel vorgehen, denn a priori ist *alles* beachtenswert, später kann dann eine Fokussierung erfolgen (vgl. Hitzler, 2006: 50). Zwar beschränkte sich mein Vorhaben auf die Untersuchung eines Unternehmens und nicht eines ganzen Volkes. Da sich meine Forschung aber in fremden Kulturkreisen abspielte, galt es auch diesen kulturellen Aspekt zu berücksichtigen. Die Besonderheit der Ethnographie in Organisationen liegt in der Beobachtung des Vollzugs der Arbeitsaktivitäten und deren gegenseitigen Abstimmung. Hier erfolgt nicht die Beobachtung aller Rollen und Aktivitäten von Menschen eines Kulturkreises, sondern nur jener, die innerhalb der Organisation von Relevanz sind, womit informelle Vorgänge keinesfalls ausgeschlossen sind⁵⁷.

⁵⁵ So schreibt Schütz, Handelnde verbinden einen „subjektiven Sinn“ (genauer dazu: Schütz, 1974: 186f) mit ihrem Handeln, dieser muss vom Forscher verstanden werden. Dies kann aber nur gelingen, wenn das Handeln in seinem Kontext beobachtet und gedeutet wird. (Schütz, 1971: 28ff). Auch ich war insofern als Forscherin eine Handelnde im Feld mit einem „subjektivem Sinn“, biographischem Hintergrund etc. Dies muss dann Niederschlag in meiner Interpretation der Ergebnisse finden.

⁵⁶ Eine sehr dichte Zusammenfassung schreibt Hitzler (2006): Ethnographie; explizite Hinweise zu teilnehmender Beobachtung in Organisationen gibt Bachmann (2002): Teilnehmende Beobachtung; über Nutzen und Grenzen der Methode schreibt Waddington (1994): Participant Observer, S.160ff; Honer gibt u. a. interessante Hinweise zur Rolle des Forschers (2005): Lebensweltanalyse in der Ethnographie.

⁵⁷ Allgemein zur Forschung in Organisationen u. a. bei Kühl/ Strodtholz (2002): Methoden der Organisationsforschung oder Rosenstiel (2005): Organisationsanalyse.

Hubert Knoblauch stellt das Konzept der „fokussierten Ethnographie“ vor (vgl. Knoblauch, 2001), deren wesentliches Merkmal im Vergleich zur „konventionellen“ Ethnographie im Zeitaufwand und der Konzentration auf einen Aspekt des Forschungsfeldes besteht. Während sich meine Aufmerksamkeit zu Beginn des Aufenthaltes in Sri Lanka auf ein breites Spektrum richtete, fielen im Verlauf des Praktikums immer mehr Aspekte durch das Beobachtungsraster, dies setzte sich dann in den Untersuchungen bei SC-DE und SC-US fort. So bedeutete die Fokussierung auch in meinem Fall eine „Analyse von Strukturen und Mustern von Interaktion, Kommunikation und Situationen“ (Knoblauch, 2001: 132) im Gegensatz zur Beobachtung aller Sinnstrukturen, die vom Feld erzeugt werden.

Bei ethnographischen Untersuchungen ist der Forscher angehalten, sich (notfalls künstlich) vom Forschungsgegenstand zu entfremden, um für das „Kuriose“ (wieder) empfänglich zu sein (vgl. Amann/ Hirschauer, 1997: 9). Nur dann kann entdeckt werden, was möglicherweise als trivial und alltäglich ansonsten übersehen wird, für das Verstehen des Beobachteten aber essentiell ist. „Es geht in der Ethnographie gewissermaßen darum, sich - nachdem man etwas verstanden hat - noch mehr zu wundern.“ (ebd.: 29). Im Anschluss an Schütz raten Amann und Hirschauer, auch Vertrautes als fremd zu betrachten, der Forscher solle sich gleichsam „methodisch befremden“ (ebd.: 12). Im Falle meiner Forschung war diese artifizielle Befremdung gar nicht notwendig, da das Forschungsfeld ohnehin in jeglicher Hinsicht fremd für mich war. Der ethnographisch vorgehende Forscher geht also mehr oder weniger intensiv ins Feld und versucht gleichzeitig, es möglichst wenig zu beeinflussen oder zu verändern. Die Gefahr bei einer intensiven Integration ins Feld besteht im *going native* (ebd.: 17), das ich auch bei mir nach einigen Wochen feststellte. Besonders fiel mir dies auf, als ich jeweils bei der Rückkehr nach Sri Lanka aus England, Deutschland und den USA schon das Gefühl hatte, „nach Hause“ zu kommen. Ich versuchte, dies zu durchbrechen, indem ich regelmäßig bewusst Beobachtungsprotokolle vom Arbeitsablauf zum Beispiel im Großraumbüro von SC-LK schrieb, dabei bemühte ich mich immer wieder, *alles* als neu wahrzunehmen und jegliche Sinneseindrücke sprachlich festzuhalten. Hilfreich waren zudem die Aufenthalte bei SC-DE und SC-US, die mich in neue fremde Felder führten. Das Halten der heiklen Balance zwischen Nähe und gleichzeitig forschender Distanz stellt eine Heraus-

forderung dar (vgl. Hitzler, 2006: 49 oder Lüders, 2005: 386). Als entscheidende Kompetenz des Forschers beschreibt Lüders demnach die Fähigkeit, eigenes Vorgehen, eigene Erfahrungen und Wahrnehmungen zu reflektieren (vgl. Lüders, 2005: 395).

Den Hauptteil meiner ethnographischen Arbeit machte das Schreiben von Beobachtungsprotokollen aus. Diese können aber „keineswegs als 1:1 Repräsentationen beobachteter Wirklichkeit gelten [...], sondern [sind] Ergebnis komplexer Sinnstiftungsprozesse“ (ebd.: 397). So wird etwas „zur Sprache gebracht, was vorher nicht Sprache war“ (Hirschauer, 2001: 429). Indem ich als Forscher audiovisuelle Sinneseindrücke sprachlich fassen muss, geschieht dies immer und unweigerlich aus meinem Horizont, aus meinem Kontext heraus und somit auch mit eigener Sinnstiftung⁵⁸. Umgekehrt heißt dies aber auch, dass ich all jenes, wofür ich keine sprachlichen Ausdrücke kenne, nicht erfassen kann. In gewisser Weise waren die Beobachteten im Großraumbüro bei SC-LK für mich stumm (vgl. ebd.: 445), da ich sie zwar sprechen hörte, aber auf Grund der sprachlichen Barriere weder Inhalt noch Tonfall des Gesprochenen verstehen konnte. Für all jene, mit denen ich mich aber in einer mir geläufigen Sprache verständigen konnte, waren mir die zwar nicht mehr ganz neuen, aber nach wie vor gültigen und praktischen Hinweise von Berger (1978) für die Gesprächsführung während der teilnehmenden Beobachtung hilfreich. Auch hier besteht die Anleitung gleichsam aus der Wahrung zurückhaltender Distanz und gleichzeitiger Nähe zu den Forschungsobjekten. So solle man sich einerseits der Kommunikationssituation anpassen, andererseits aber auch gezielt Themen und Fragen einbringen (vgl. Berger, 1978: 166f).

Der Vorteil der Beobachtung liegt darin, dass fremde Erlebnisse in ihrem Ablauf gesehen werden können, eigene hingegen immer nur retrospektiv in Form von Reflexion (vgl. Schütz, 1974: 143); allerdings trägt mein dem anderen zugeschriebener Kontext immer auch den Index meines eigenen Kontextes (vgl. ebd.: 145f). Doch wie alle Methoden ist auch die teilnehmende Beobachtung nicht der Königsweg aller Forschung; so ist sie per se „so komplex und so wenig kontrollierbar, dass man geradezu jeden Tag Fehler machen muss“ (Bachmann, 2002: 327). Überdies steht die „Darstellung der Ergebnisse der Analyse von Daten, die mittels teilnehmender Beobachtung gewonnen

⁵⁸ „Beschriebene Beobachtungen, Ereignisse oder Erlebnisse werden erst durch *Sinnstiftungen des Autors* zu ethnographischen Daten.“ (Amann/ Hirschauer, 1997: 31).

wurden, [...] immer vor einem Glaubwürdigkeitsproblem“ (ebd.: 343). So kann niemand nachprüfen, ob es *wirklich so gewesen* ist wie beschrieben. Zudem sind die durch den Forscher eingegangenen Deutungen retrospektiv nicht mehr zu erkennen, sondern Teil des Materials geworden. Hier empfinde ich Amann und Hirschauers Bemerkung „Ethnographien beweisen nichts“ (Amann/ Hirschauer, 1997: 39) - denn das kann auch nicht ihr Anspruch sein - als hilfreich.

4.4. Das Datenmaterial

Aufgrund meiner anfänglich starken Offenheit für das Feld wurde eine große Menge Daten angehäuft, die sich kaum in eine einzige Diplomarbeit einbringen lassen. Den Hauptteil machen dabei aufgezeichnete Gespräche aus. Insgesamt führte ich weltweit an drei Standorten (SC-LK, SC-DE und SC-US) mit 39 Mitarbeitern der Scale-Gruppe Interviews⁵⁹, die ich fast ausnahmslos aufzeichnen konnte. Je nach Auskunftsfreude und Position des Befragten dauerten diese Gespräche zwischen 15 Minuten und nahezu zwei Stunden. Zudem schrieb ich an allen Standorten sowie während meiner Teilnahme am Vorstandsmeeting in England insgesamt neun Beobachtungsprotokolle⁶⁰. Außerdem stehen mir Audiomitschnitte von sieben Meetings zur Verfügung sowie die Aufnahme aller Sitzungen des mehrtägigen Vorstandsmeetings in England im März 2008. Neben diesen existieren teilweise Aufnahmen weiterer informeller Gespräche; in allen Fällen fertigte ich aber retrospektiv kurze Feldnotizen von solchen Begegnungen an. Immer wieder notierte ich in kurzen Stichworten auch andere Auffälligkeiten, die mir zum Beispiel im Vergleich zwischen den Standorten bewusst wurden. Schließlich habe ich auch Textmaterial von SC-LK in Form von E-Mails, Diagrammen und so genannten „Company Regulations“, einer Art Verhaltensanleitung, erhalten.

Aus dieser Komplexität an Daten wählte ich zunächst zur Auswertung einige Interviews und Beobachtungsprotokolle aus, die mir am aussagekräftigsten erschienen. An dieser Stelle stand ich vor einem Dilemma. Einerseits mussten, schon aus rein forschungs-

⁵⁹ Im Einzelnen waren dies: bei SC-LK alle 13 Manager der Top- und Senioremanagementebene sowie der deutsche Mitarbeiter des stellvertretenden Geschäftsführers; bei SC-DE sprach ich mit 19 der 34 Mitarbeiter aller Hierarchieebenen; bei SC-US interviewte ich 16 der 30 Mitarbeiter ebenfalls verschiedener Hierarchieebenen, wobei die Mitarbeiter im Fertigungs- und Lagerbereich unterrepräsentiert sind.

⁶⁰ Ausführlichere Hinweise zum Anlegen von Feldnotizen gibt Lofland (1979): Feld-Notizen.

pragmatischen Gründen, Teile des Materials ausgewählt werden. Andererseits muss ich mir selbstverständlich den Vorwurf gefallen lassen, mit dieser Entscheidung über Wichtigkeit bzw. Unwichtigkeit für das Forschungsthema folgenreiche Einschränkungen vorzunehmen. Doch wer sonst könnte entscheiden, welche Teile des Materials wichtig und passend sind? Mir sind die Implikationen dieser Auswahl bewusst, nicht auszuwählen hätte aber zu einer Stagnation im Forschungsprozess geführt. Zudem ist natürlich das gesamte Material Teil meines Wissens über das Feld und fand vermutlich unbewusst dennoch Eingang in die Auswertung.

Da ich alle Interviews selbst führte und jedes mindestens drei Mal anhörte, bevor ich mit den ausgewählten, verschriftlichten Versionen weiterarbeitete, hatte ich einen recht guten Überblick über das Material. Schon während des Praktikums fertigte ich Zusammenfassungen von allen Gesprächsaufnahmen an, um mir einen schnelleren Überblick über die Inhalte zu verschaffen. Zudem notierte ich zu jedem Gespräch Eindrücke über den Gesprächsverlauf, mögliche Besonderheiten und die Atmosphäre des Interviews. Ich transkribierte zehn der Interviews in voller Länge⁶¹; zudem wählte ich aus weiteren 14 Interviews passende Auszüge⁶² zur Transkription aus⁶³. Auch hierbei ist zu bedenken, dass “die Herstellung und die Verwendung von Transkripten theoriegeladene, konstruktive Prozesse sind”; der Leser bekommt so eine Vorstellung über den Verlauf des Gespräches, nie aber eine exakte Reproduktion (Kowal/ O’Connell, 2005: 440). Ich übertrug außerdem fünf Beobachtungsprotokolle ins Reine. Insgesamt gelangte ich so zu einer sehr intimen Kenntnis des Materials (vgl. Liebold/ Trinczek, 2002: 49), die mir half, viele Querverbindungen im Laufe der Auswertung zu ziehen.

Zunächst erhob ich alle Daten unter der Aufgabenstellung des Praktikums („Project on corporate communication“), wenn ich auch gleichzeitig schon organisationssoziologi-

⁶¹ Hiervon stammen drei Interviews von SC-LK, drei von SC-US und vier von SC-DE.

⁶² Dabei sind zehn Interviews von SC-LK, zwei von SC-US und zwei von SC-DE (der hohe Anteil von Interviewauszügen bei SC-LK resultiert daraus, dass ich diese Gespräche relativ früh zu Beginn des Praktikums geführt habe; diese sind aus verschiedenen Gründen teilweise recht wenig aussagekräftig zur jetzigen Fragestellung).

⁶³ Das Interviewmaterial liegt jeweils abhängig von den Sprachkenntnissen der Interviewpartner teilweise in deutscher Sprache bzw. in englischer Sprache vor. Detailliertere Ausführungen zur Transkription finden sich bei Kowal/ O’Connell (2005): Zur Transkription von Gesprächen; ich habe aufgrund der Masse und meines Forschungsinteresses keine Feintranskripte angefertigt, sondern lediglich den Wortlaut des Gesagten festgehalten. Ich habe also eine so genannte „Standardorthographie“ (Kowal/ O’Connell, 2005: 441) erstellt.

sche Aspekte im Blick hatte. So stehe ich nun vor dem Problem, in den Gesprächen nicht eindeutig unter der jetzigen Fragestellung zu den Folgen von Organisationswachstum gearbeitet zu haben, sondern mich immer im weiten Feld der Kommunikation innerhalb der Organisation bewegt zu haben. Zum Zeitpunkt der Gespräche stand das Thema der Diplomarbeit noch nicht fest, es ergab sich vielmehr in der retrospektiven Betrachtung des Materials. Die typische vorangehende Operationalisierung des Forschungsthemas fand in meinem Falle also nicht statt. Hierin lassen sich nun Vor- und Nachteile entdecken. Einerseits fehlt es mir an konkreten Fragen zum Organisationswachstum und seinen Folgen und so bleibt die Ungewissheit, ob ich mit spezifischeren Fragen zum Thema *mehr* erfahren hätte, als sich nun aus meinem Material entnehmen lässt. Andererseits aber sehe ich auch einen entscheidenden methodischen Vorteil. Indem ich die Daten nun unter einem anderen Blickwinkel betrachte, als sie erzeugt wurden, kann ich ausschließen, dass die Gesprächspartner Antworten gaben, von denen sie glaubten, sie seien erwünscht oder angemessen. Schließlich wusste niemand zum Zeitpunkt der Erhebung, unter welchem Gesichtspunkt das Material später für mich relevant werden würde.

4.5. Auswertungsmethoden - Grounded Theory versus Inhaltsanalyse?

Besonders im Stadium der Auswertung entschied ich mich für die Maxime der Gegenstandsangemessenheit in der qualitativen Sozialforschung und arbeitete je nach Phase der Auswertung eher induktiv bzw. deduktiv. Mit dieser Kombination sollten die Mängel der jeweils unterlegenen Vorgehensweise ausgeglichen werden.

Zuerst begann ich ganz im Sinne der *Grounded Theory* meine Daten sehr offen ‚Wort für Wort‘ zu codieren. Dabei konnte ich mich nicht an den Gesprächsfragen orientieren, weil diese nicht zum tatsächlichen Forschungsinteresse gestellt wurden. Dies erleichterte mir, unvoreingenommen den Kern der Aussagen zu erfassen. Mit der Verwendung der inhärenten Bezeichnungen konnte ich der Prämisse von *order at all points* Rechnung tragen. Computergestützt codierte ich mit Hilfe von „Atlas.ti“ und schrieb dabei fortwährend Kommentare. Diese Programme für qualitative Forschung sind im Vergleich zu Statistikprogrammen nicht „Werkzeug der Analyse“, sondern sie unterstützen gerade bei umfangreichen Texten die „Strukturierung und Organisation von Textdaten“ (vgl. Kelle,

2005: 488), was zu einer gesteigerten „Effizienz bei der Datenorganisation“ (ebd.: 499) führt. So konnte ich ein breites Spektrum an Themen aufnehmen und ließ gewissermaßen „emergieren, was wichtig ist“ (Strübing, 2008: 52 zitiert nach Strauss und Corbin, 1990: 23). Dabei nutzte ich dennoch mein Hintergrundwissen über die jeweils zu analysierende Textpassage, ihre Entstehung und ihren Kontext (vgl. Böhm, 2005: 477f).

Der *Grounded Theory* wird häufig vorgeworfen, sie verlange vom Forscher, „sich vor jedem Feldkontakt im Stile einer Katharsis ihres theoretischen Vorwissens vollständig zu entledigen und sozusagen ‚theorielos‘ das empirische Feld zu betreten“ (Strübing, 2008: 52). Dies entspricht aber keinesfalls den methodologischen Grundgedanken dieses Analyseansatzes. Vielmehr geht es um einen „veränderten Umgang mit jenem notwendig immer schon vorhandenen Vorwissen“. Aufgrund der recht langen Verweildauer im Feld und dem daraus resultierenden fundierten Wissen über das Feld, fiel die Konzentration auf das, was sich unmittelbar aus dem Material ergab - losgelöst von meinem Hintergrundwissen nicht immer leicht. Es darf nicht vergessen werden, dass der Forscher in die Datenanalyse immer eigene Erfahrung mit einbringt. Sofern eine Reflexion darüber erfolgt, dass seine Interpretation nicht die einzig mögliche ist, kann der Forscher sein Kontextwissen auch unbesorgt einbringen, jenes können Fachwissen, Forschungserfahrungen und persönliche Erfahrungen sein (vgl. Strauss, 1998: 36f). Schließlich ist mit Schütz klar geworden, dass es „genau genommen [...] nirgends so etwas wie reine und einfache Tatsachen [gibt]. Alle Tatsachen sind immer schon aus einem universellen Zusammenhang durch unsere Bewusstseinsabläufe ausgewählte Tatsachen. Somit sind sie immer interpretierte Tatsachen“ (Schütz, 1971: 5). Weiter sind „die Konstruktionen, die der Sozialwissenschaftler benutzt, [...] daher sozusagen Konstruktionen zweiten Grades, es sind Konstruktionen jener Konstruktionen, die im Sozialfeld von den Handelnden gebildet werden, deren Verhalten der Wissenschaftler beobachtet und in Übereinstimmung mit den Verfahrensregeln seiner Wissenschaft zu erklären versucht.“ (ebd.: 7).

Die *Grounded Theory* erfordert vom Forscher aber eine „theoretische Sensibilität“ (Strübing, 2008: 58). Diese ist geboten, um im Sinne der *Grounded Theory* eben zu originären Ideen zu gelangen. Allerdings verfolgte ich mit dieser Arbeit von vornherein

nicht den Anspruch, neue Theorien zu entwickeln. Aus diesem Grund treffen auch die Konzepte des „theoretical sampling“ und der „theoretischen Sättigung“ nicht eindeutig auf meinen Analyseprozess zu. Das „theoretical sampling“ beschreibt die für die *Grounded Theory* typische „zeitliche Parallelität und wechselseitige funktionale Abhängigkeit der Prozesse von Datenerhebung, -analyse und Theoriebildung“ (ebd.: 14). Es werden Rekursivschleifen aus fortwährender Datenerhebung und -auswertung empfohlen. Da die exakte Forschungsfrage erst nach der Datenerhebung feststand, konnte ich zu weiteren Forschungen nicht ins Feld zurückkehren. Ersatzweise habe ich in abgewandelter Form aus meinem Datenmaterial relevante Stücke ausgewählt. Als die „theoretische Sättigung“ eintrat und ich aus weiterem Material keine neuen Inhalte mehr entnehmen konnte, ließ ich dieses außer Acht.

Das offene und sehr kleinschrittige Codieren produziert eine umfangreiche Codeliste, die schnell unübersichtlich wird. Sie hilft aber nach kurzer Zeit, einen Blick auf die Unterscheidung von relevanten und nicht-relevanten Themen werfen zu können. Das Material wurde nicht nur codiert, sondern die Codes über die gesamte Auswertung hinweg zudem mit Kommentaren versehen, in denen ich Verknüpfungen zu anderen Interviewpassagen, zu theoretischen Vorannahmen oder schlicht Assoziationen und Formulierungsideen festgehalten habe (vgl. Böhm, 2005: 477). Die Arbeit mit den Kommentaren erwies sich als äußerst fruchtbar, da durch das Niederschreiben der Gedanken ein Zwang zur sprachlichen Festlegung bestand (vgl. Strübing, 2008: 34ff). Zudem verhindert das begleitende Schreiben „den Verlust analytisch wertvoller Ideen, die in der Materialbearbeitung ‚aufblitzen‘“ (ebd.: 88). Einen Großteil der Erkenntnisse und der Analyse stützt sich deshalb auf die Notizen aus diesem Prozess.

Die ausführliche Arbeit des Codierens führte zu einer präzisen Kenntnis des Materials, wenn es auch sehr zeitaufwendig und teilweise gar eintönig war. Der Prozess der Auswertung beginnt nicht erst mit dem Vorliegen der codierten Materialien, sondern das Codieren ist ein wesentlicher Teil der Auswertung. Die Grundidee der computergestützten oder manuellen Codierung ist die Aufhebung der Sequenzialität des Materials. Durch das Versehen einzelner Passagen mit Codes, wird es erst möglich, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen einzelnen Textteilen zu erkennen, um dann Erkennt-

nisse und Ergebnisse aus dieser neu gewonnenen Vergleichbarkeit zu ziehen (vgl. ebd.: 18). Beim Codieren werden einzelne Textpassagen den jeweiligen Codes aus der Liste zugeordnet. Hierbei ist streng im Blick zu halten, dass man zwar einerseits nicht jeder Sequenz einen einzelnen und damit vollkommen passenden individuellen Code zuordnen kann, dass man aber ebenso wenig ein selbst erstelltes Schema schablonenhaft auflegt und eine Passfähigkeit der Passagen dort, wo man sie nicht findet, konstruiert. Aus diesem Grund war ich während des ganzen Prozesses offen für neue Codes. So habe ich auch einzelne Passagen doppelt codiert, wenn es mir aufgrund ihres mannigfaltigen Inhaltes angemessen erschien.

Trotz ihrer Vorteile für die Forschungsfrage bleibt die *Grounded Theory* eine Kunstlehre und erfordert vom Forscher sehr viel Kreativität in der Anwendung. Um nicht auf der Deskriptivebene zu verharren, sondern im Hinblick auf den Analyseteil der Arbeit ein höheres Abstraktionslevel zu erreichen, wandte ich mich im fortgeschrittenen Stadium der Auswertung der *qualitativen Inhaltsanalyse* zu. Der im deutschen Sprachraum bekannteste Vertreter dieser Methode ist Philipp Mayring. Die fünf Grundsätze der *Inhaltsanalyse* lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Mayring, 2007: 13): Zunächst geht es immer darum, Kommunikation in einem Kontext zu analysieren (1); diese muss zur Auswertung in fixierter Form vorliegen (2). Die Untersuchung des Materials geschieht systematisch (3). Dies impliziert, dass sowohl regelgeleitet (4) als auch theoriegeleitet (5) vorgegangen wird.

Im Gegensatz zur *Grounded Theory* bedient sich die *qualitative Inhaltsanalyse* durchaus festgelegter Kategorien in die Textanalyse. Auch ich habe gegen Ende der Auswertung Punkte extrahiert, denen im Folgenden mein Hauptaugenmerk galt. Ich stellte fest, dass sich viele Codes inhaltlich dem Entscheidungsprämissenkonzept zuordnen lassen. Dennoch interpretierte ich die Orientierung an diesem Theorieausschnitt niemals als starres Instrument. Vielmehr bedeutete die Theoriegeleitetheit, „an diese Erfahrungen anzuknüpfen, um einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen“ (ebd.: 52). Durch das Studium der Soziologie und im Besonderen der Organisationssoziologie kann ich eine Beobachtung sozialer „Organisationswirklichkeit“ nicht mehr frei von jeglichen Kategorien

durchführen. So zog ich im Feld automatisch Verbindungen zwischen Wahrgenommenem und soziologischen Begrifflichkeiten, mit denen es sich beschreiben ließe.

Die *qualitative Inhaltsanalyse* unterscheidet drei Vorgehensweisen der Analyse (Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung) (vgl. ebd.: 58). Mein Vorgehen entsprach weitestgehend der Strukturierung, deren Ziel es ist, „bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (ebd.). Zwar orientierte ich mich, wie beschrieben, nicht *von vornherein* an theoretischen Kategorien, dennoch erfolgte die inhaltliche Strukturierung des Materials schließlich als Zuordnung zum Entscheidungsprämissenkonzept. Bereits vorhandene Theorien wurden in Relation mit den dem Material entnommenen Inhalten gebracht. Aber es muss sich im Analyseteil erst zeigen, ob es einer Weiterentwicklung der vorhandenen Ansätze bedarf.

Auch Mayring bemerkt aber, dass „darauf geachtet werden [muss], dass die Inhaltsanalyse nicht zu starr und unflexibel wird. Sie muss auf den konkreten Forschungsgegenstand ausgerichtet sein.“ (ebd.: 117). Schließlich stellt dieses Vorgehen aus der Verbindung von Grounded Theory und qualitativer Inhaltsanalyse sicherlich einen Kompromiss dar zwischen dem möglichst unbefangenen Blick auf das Material und gleichzeitig der konsequenten Bearbeitung einer Fragestellung.

4.6. Zusammenfassung

Nachdem ich mich vor dem Feldaufenthalt nicht auf eine Forschungsmethode festlegen konnte und wollte, entschied ich mich nach dem intensiven Kennenlernen des Feldes für die Ethnographie in Kombination mit Interviews. Diese Wahl erwies sich als vorteilhaft, ermöglichten mir die Beobachtungsprotokolle doch profundes Wissen über das Feld und lieferten die mithilfe eines Diktiergerätes festgehaltenen Interviews wichtige Erkenntnisse über die Entwicklung der Scale-Gruppe. Da Interviews immer nur punktuelle Zugriffe zulassen, „kann das ethnographische Wissen helfen, Kontexte zu erschließen und einzelne Phänomene zu einem Ganzen verbinden“ (Goll, 2002: 33). Dieses Wissen kann dann zusätzlich in die Analysen eingebettet werden.

Im Vergleich zu anderen Arbeiten war insbesondere die enge Verknüpfung von Praktikanten- und Forscherrolle ungewöhnlich. Diese stellte sich partiell als Vorteil heraus, brachte aber auch ein stellenweise untypisches Procedere mit sich. Als sehr komplex erwies sich zudem die Auswahl des relevanten Materials aus der großen Masse der gesammelten Daten, um sie für die Auswertung angemessen nutzen zu können. Durch die computergestützte Codierung mit Hilfe von „Atlas.ti“ konnten Ergebnisse leichter in Zusammenhang gebracht und eine relative Übersichtlichkeit über Hunderte Textseiten bewahrt werden, was die Auswertung im Vergleich zu einem manuellen Vorgehen wesentlich vereinfachte. Die Auswertung des gewählten Materials fand in einer Synthese aus *Grounded Theory* und *qualitativer Inhaltsanalyse* nach Mayring statt. Durch zunächst sehr offenes und wiederholtes Aufschlüsseln der Texte, extrahierte ich gewissermaßen für die Fragestellung interessierende Problemfelder. So konnte ich einerseits nicht zu leugnende Vorkenntnisse organisationstheoretischer Natur einbringen, andererseits dennoch eine möglichst große Offenheit und Unvoreingenommenheit für Überraschendes bewahren.

5. Die Empirie - Folgeprobleme des Organisationswachstums

Die in der Datenanalyse gewonnenen empirischen Erkenntnisse zu Folgen von Organisationswachstum werden in diesem Analyseteil mit entsprechenden Theoriegebäuden in Verbindung gebracht. Die Wachstumsfolgen werden dabei auf der Strukturebene von Organisationen beobachtet. Mithilfe des Entscheidungsprämissenkonzeptes von Niklas Luhmann werden anhand von Erkenntnissen aus dem Datenmaterial die Auswirkungen auf Entscheidungsprogramme (5.1), Kommunikationswege (5.2) und Personal (5.3) dargestellt. Phänomene, die aus dem Datenmaterial hervorgegangen sind, ließen sich den jeweiligen Prämissen zuordnen. Diese Unterscheidung ist allerdings künstlicher Art, da sich die Strukturveränderungen einer Entscheidungsprämisse immer auch auf die jeweils anderen Entscheidungsprämissen auswirken; sie soll aber hier als strukturierendes Analyseinstrument dienen.

Das Datenmaterial offeriert unter anderem Themen, wie eine problematische Standardisierung (s. 5.1), unzureichende Delegation von Aufgaben auf andere Hierarchieebenen (s. 5.2) oder erhöhte Komplexität durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Kulturen und Standorte (s. 5.3); sie werden in diesem Kapitel organisationssoziologisch gefasst und erklärt⁶⁴. Diese beispielhaften Hinweise lassen auf ein strukturelles *Chaos* bei der Scale-Gruppe schließen. Aber es ist zu erinnern, dass es keinesfalls um eine normative Untersuchung nach Effizienzkriterien oder Ähnlichem geht. Denn auch scheinbar unstrukturierte - nicht idealtypische - Organisationssysteme haben eine Ordnung und inhärente Funktionen. Und „man kann daher nicht sagen, eine Organisation [...] sei unstrukturiert. Vielmehr stellt man fest, dass sie sich ständig wandelt, stets eine andere, neue Struktur besitzt.“ (Wagner, 1979: 63) und auch Nancy P. von SC-US bemerkt: „*We are always in transition.*“. Dieser Wandel als Reaktion auf Umweltkomple-

⁶⁴ Kieser et. al. fassen einleitend noch einmal Systemdifferenzierung und ihre möglichen Folgeprobleme zusammen: „Nimmt die Zahl der Mitarbeiter zu, müssen arbeitsteilige Aufgaben definiert werden, um die sich bietenden Spezialisierungsvorteile zu nutzen. Mit der Spezialisierung wächst aber auch die Gefahr des Auftretens von Kompetenzkonflikten und es steigt der Koordinationsbedarf. Wachstum führt auch zu einer Zunahme von Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsaufgaben. Die damit verbundene Belastung der ‚Mannschaft der ersten Stunde‘ lässt eine Entscheidungsdelegation immer dringlicher erscheinen. Sie bringt jedoch das Risiko mit sich, dass die delegierten Entscheidungen der Zielsetzung des Unternehmens widersprechen und untereinander schlecht abgestimmt sind. Eine Formalisierung in Form von Stellenbeschreibungen, Verfahrensrichtlinien, Planungs- und Kontrollprozeduren usw. kann in dieser Situation Abhilfe schaffen.“ (Kieser et al., 1998: 90f.).

xität drückt sich bei der Scale-Gruppe in steigender Differenzierung aus. Dadurch wird aber gleichzeitig neue Komplexität erzeugt. Werden zum Beispiel mehr Abteilungen mit entsprechenden Grenzstellen eingerichtet - zur Abgrenzung innerhalb der Gruppe und nach außen - muss mehr Komplexität aus der Umwelt bzw. aus anderen Abteilungen, die gewissermaßen innerorganisatorische Umwelt für eine Abteilung sind, bewältigt werden. Dies gelingt mit dem Aufbau weiterer Organisationsstrukturen.

5.1. Programme - Mit Standardisierung gegen Unsicherheit

„The bigger you get the more structure you'll have. And there's a lot of this structure here. [...] You lose flexibility. [...] But I'm not saying it's a bad thing though, because we do need some structure.“ (Mitch E., SC-US)

Eine Form dieser Strukturen sind Programme, die auch oft als „Aufgaben“ der Organisation bezeichnet werden (vgl. Luhmann, 2000: 256). „Entscheidungsprogramme definieren Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen.“ (ebd.: 257). Sie reduzieren demnach Komplexität und damit Unsicherheit für den Entscheider. Da Programme bestimmen, wie Umweltafordernungen zu bearbeiten sind, kann der Entscheider gleichsam die Verantwortung für Richtigkeit und Folgen der Entscheidung an das Programm abgeben und so ist die Komplexität (zunächst) gebannt. Programme erschaffen so „die Möglichkeit einer stets situationsbezogenen Entscheidung“ (ebd.: 262).

Wie in Kapitel drei beschrieben, gibt es sowohl Konditional- als auch Zweckprogramme. Die Scale-Gruppe versucht, die durch Wachstum entstehenden Unsicherheiten hauptsächlich mittels Konditionalprogrammen zu bearbeiten. Konditionalprogramme haben die allgemeine Form des „wenn-dann“ oder besser des „nur wenn-dann“ (vgl. ebd.: 263). Die Konditionen können eindeutig festgelegt werden, weil der Auslöser für die Bearbeitung durch ein Programm in der Vergangenheit liegt und das Problem mittels des Programms gleichsam schematisch bearbeitet wird. Konditionalprogramme sind in der Regel für Abweichungsfälle bestimmt, werden also gewöhnlich nicht häufig angewendet. Wenn aber eine Anwendung notwendig wird, müssen sie rasch und gut erinnert werden. Es bedarf also trotz ihrer geringen Anwendungshäufigkeit einer ständigen Erin-

nerung. Dies widerspricht dem Organisationsgedächtnis, das normalerweise alles vergisst, was nicht genutzt wird.

Durch Programme und ihre Ausführung wird das Organisationssystem immer weiter strukturiert. Im Datenmaterial finden sich Hinweise, dass die Scale-Gruppe versucht, in verschiedenen Bereichen mit Hilfe von Konditionalprogrammen ihren Normierungsgrad zu steigern. Dieser darf, „will sie erfolgreich handlungsfähig bleiben, nicht beliebig klein sein“ (Wagner, 1979: 72f).

5.1.1. Die Standardisierung von „customer-non-standards“

Eine Form der Standardisierung stellt die Bearbeitung von Aufträgen für nicht serienmäßig gefertigte Produkte bei SC-LK dar. Dies wird erst zum Thema, da die Scale-Gruppe auch Sonderanfertigungen ihrer Produkte liefert. Werden von den Vertriebseinheiten der Unternehmensgruppen Anfragen bezüglich Sonderanfertigungen an SC-LK gerichtet, kommt dort ein besonderes Programm zur Bearbeitung dieser Anfragen zum Einsatz. Dieser Vorgang wird mithilfe eines flowcharts zur Behandlung von so genannten „customer-non-standards“ (CNS) strukturiert. Zweck dieses flowcharts ist es, dass alle beteiligten Mitarbeiter wissen, wie im Fall einer Sonderanfrage vorzugehen ist, und vor allem, dann auch kongruent zu handeln. Mit der Installation dieses Programms wird also versucht, die nicht durch andere Konditionalprogramme für Standardanfertigungen abgedeckten Fälle zu behandeln. So soll gewissermaßen die unbestimmte Zukunft schon vorbeugend bearbeitet werden. Es werden Handlungsanleitungen für die Zukunft entwickelt, so dass im Falle einer Abweichung keine unerwartet hohe Unsicherheit erzeugt, sondern im Gegenteil ein eindeutiger Weg der Bearbeitung vorgezeichnet ist.

Bei der Überarbeitung des flowcharts während eines Meetings wurde zunächst geprüft, ob der tatsächliche Ablauf Entsprechung im Flussdiagramm findet, Erfahrungen aus dem bisherigen Verfahren eingebracht und die Bearbeitung der Sonderanfertigungen noch detaillierter beschrieben. Auch Luhmann weist darauf hin, dass zunächst „unbestimmte Programme [...] typisch im Laufe der Organisationsgeschichte zur Konkretisierung [tendieren]“ (Luhmann, 2000: 258). So spielt zum Beispiel die Dokumentation der

vorgenommenen Veränderungen im überarbeiteten Diagramm eine wichtigere Rolle zugeordnet. Bisher fand eine solche Dokumentation nur unzureichend statt.

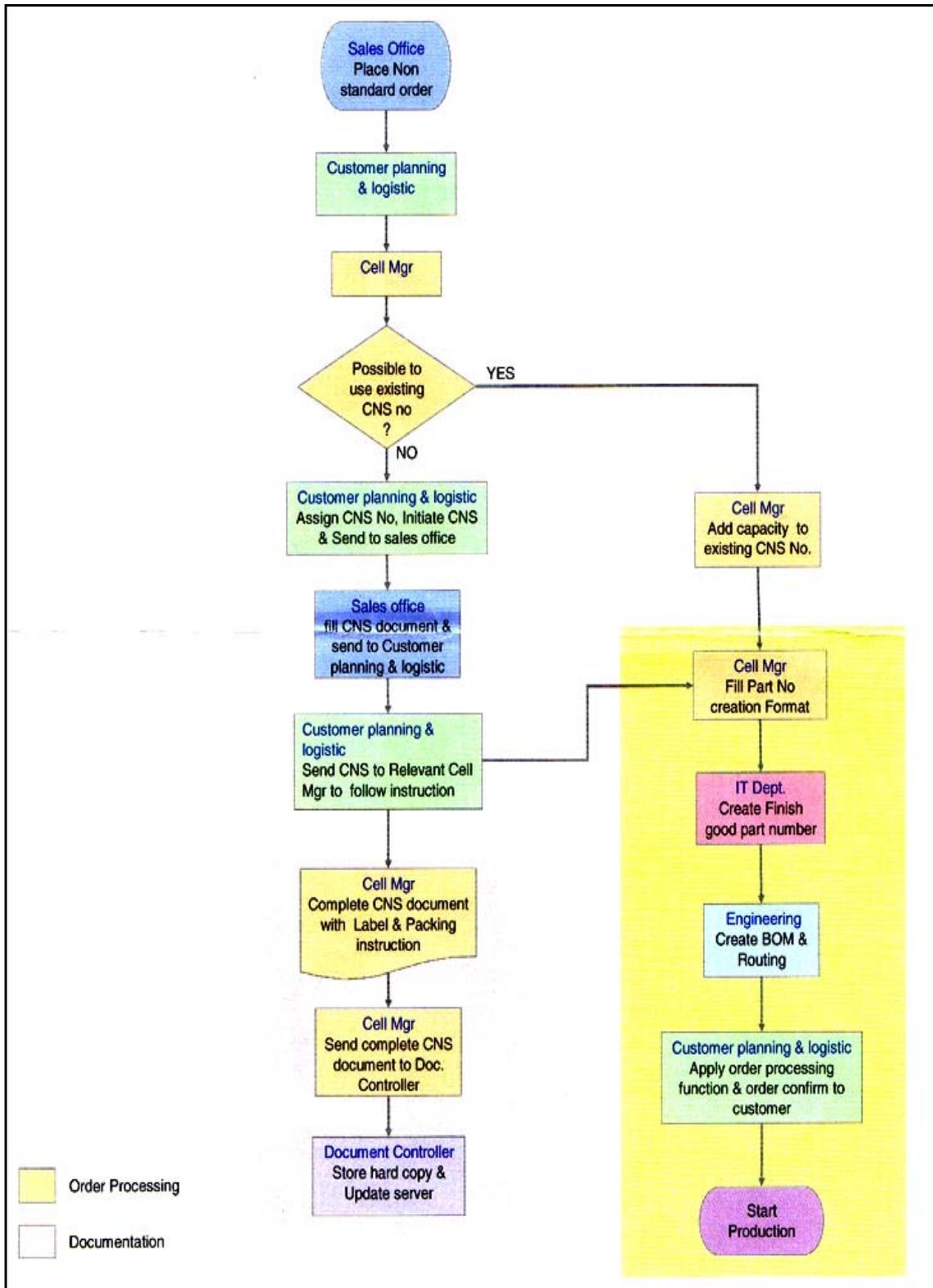


Abbildung 1: Früheres flowchart zur Bearbeitung der von der Norm abweichenden Produktionsaufträge („customer-non-standards“, CNS)

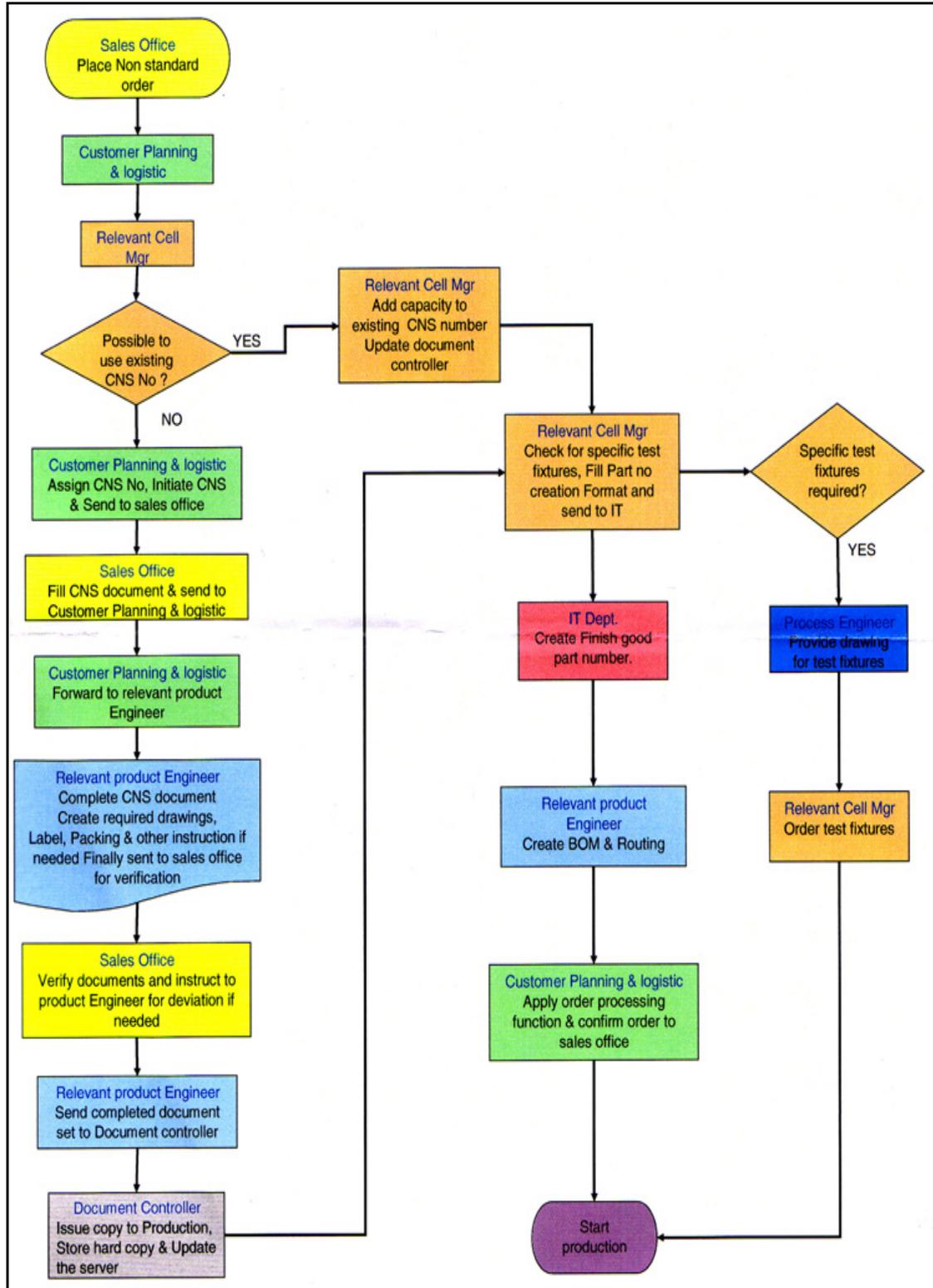


Abbildung 2: Neues flowchart CNS zur Bearbeitung der von der Norm abweichenden Produktionsaufträge („customer-non-standards“, CNS)

Die Abbildungen 1 und 2 zeigen die flowcharts vor und nach den Änderungen, die eine zuverlässigere Bearbeitung von abweichenden Produktionsaufträgen garantieren sollen. Denn bisher ist die Beschwerderate für Produkte, die der Kategorie „customer-non-standard“ zugerechnet werden, vergleichsweise hoch. Dass heißt, die durch Abweichungen vom Normalfall entstehende Komplexität kann mithilfe des bestehenden Programms nicht ausreichend bearbeitet werden.

Denn Konditionalprogramme sind nicht etwa - wie anzunehmen - eindeutig und präzise. Es kann in der Klassifizierung sowohl des „Wenn-Falls“ als auch des „Dann-Falls“ Unbestimmtheiten geben, die der Interpretation bedürfen. Dies wird am Beispiel der „customer-non-standards“ besonders deutlich. Denn offenbar existiert unter den involvierten Mitarbeitern der Produktion sowie des Vertriebs kein einheitliches Verständnis, welche Merkmale einen Produktionsauftrag überhaupt als „customer-non-standard“ klassifizieren. Selbst die grundlegende Frage nach dem auslösenden Moment der Bearbeitung mit diesem Programm bleibt also ungelöst. Auch einzelne Schritte innerhalb des Programms scheinen nicht eindeutig geklärt zu sein. Beispielsweise bleibt offen, wer die Dokumentation durchführen soll, wo die Dokumente gespeichert und wie sie verwaltet werden oder woher das benötigte Material bezogen wird. An solchen Stellen müssten dann zur erfolgreichen Komplexitätsbearbeitung weitere Entscheidungsprogramme greifen, um diese Fragen nicht dauerhaft neu entscheiden zu müssen.

Man einigte sich im Meeting schließlich darauf, aus dem Erfahrungsschatz der Mitarbeiter heraus einen Kriterienkatalog zu erstellen. Dieser soll Auskunft geben, in welchen Fällen es sich um einen gänzlich neuen Produkttyp handelt - was wiederum ein anderes Konditionalprogramm auslösen würde - oder lediglich um eine Abweichung eines bestehenden Typs. So scheinen sich bisher unentschiedene Fälle über die Mitarbeitererfahrung zu entscheiden. Denn „sind Programme mit Unbestimmtheitsstellen eine zeitlang in Gebrauch, so werden sich typisch Ausfüllungsnormen entwickeln“ (Luhmann, 2000: 264). Auffällig wird bereits an dieser Stelle, dass Personal einen Unsicherheitsfaktor in der Organisation darstellen kann. So werden Personen, die ganz unvermeidlich über unterschiedliche Erfahrungshintergründe verfügen, unterschiedliche Klassifizierungen vornehmen.

Einige der Abweichungen treten offenbar sehr häufig auf. Fraglich ist, ob man in solchen Fällen noch von „non-standards“, also Abweichungen von der Norm, sprechen kann. Auch ist hier unklar, bei welcher Häufigkeit einer Abweichung von einem neuen Produkttyp gesprochen werden kann, der dann nicht mehr mit dem Konditionalprogramm für „customer-non-standards“ bearbeitet wird. Das Interessante am Fall der „customer-non-standards“ ist die paradoxe Situation, dass eine Regel für die Bearbeitung der Ausnahme gesucht wird. Um eine Abweichung als solche noch mit entsprechenden Programmen bearbeiten zu können, muss versucht werden, den „Spielraum der Interpretation der Auslösesignale“ (ebd.: 268f) einzuschränken. Andernfalls scheint die Kategorisierung als „Wenn-Fall“ so beliebig, dass Unsicherheit kaum bewältigt werden kann. Die komplexen und mit Konditionalprogrammen zu bearbeitenden Fälle wären dann die „non-standards unter den non-standards“. Allein das Vokabular erzeugt mehr Verwirrung als Komplexitätsreduktion. Immerhin verhindert aber das häufige Auftreten einer Abweichung, dass das entsprechende Konditionalprogramm zur Bearbeitung derselben vergessen wird.

Warum aber handelt es sich bei der Problematik der „customer-non-standards“ um eine Folge von Organisationswachstum? Zunächst steigt mit sich ausdifferenzierenden Vertriebseinheiten, also Grenzstellen zur Umwelt der Organisation, das Auftragsvolumen. Diese Steigerung vollzieht sich nicht nur in der absoluten Menge der Aufträge, sondern mit der Bearbeitung neuer Marktsegmente vervielfacht sich auch die Wahrscheinlichkeit für Sonderaufträge. Die fehlende Eindeutigkeit für die Kategorisierung „customer-non-standards“ macht die Einordnung für Vertriebs- und Produktionsmitarbeiter sehr komplex. Die zur Komplexitätsbewältigung notwendige Standardisierung hat die Scale-Gruppe kaum erreicht. Die Folgen insbesondere für SC-LK, denn dort muss die Entscheidung über ein bestimmtes Produktionsprogramm letztendlich getroffen werden, lassen sich mit Luhmann abschließend wie folgt beschreiben: Bei der „Ausfüllung von Unbestimmtheiten und bei der Hinzuführung von Ausnahmeregelten tendiert ein konditional programmiertes System zur Verdichtung seines Regelwerks und zu Ansprüchen an Aufmerksamkeit, die viel Zeit absorbieren. Das kann zu einer stärkeren Aufgliederung der Stellen, also zu intern induziertem Wachstum führen. [...] Anders als Lebewesen

scheinen Organisationen deshalb mit zunehmendem Alter zu wachsen.“ (ebd.: 265). Die Vermutung, dass das Problem der „customer-non-standards“ zu Ausdifferenzierung führt, hat sich bereits in der weiteren „Verzweigung“ des *flowcharts* bestätigt. Von zunehmender Differenzierung ist daher auszugehen.

5.1.2. Organisationsgedächtnis und Informationszugang

Bei komplexer werdenden Organisationen spielt ein effizientes Organisationsgedächtnis eine entscheidende Rolle. Sowohl in der Konditional- als auch in der Zweckform „strukturieren Entscheidungsprogramme das Gedächtnis des Systems“ (Luhmann, 2000: 275). Das Organisationsgedächtnis ermöglicht also den Rückgriff auf in der Organisationshistorie bereits einmal Entschiedenes. Allerdings besteht die Funktion des Gedächtnisses „in der Reduktion von Komplexität durch ständiges Vergessen, das in Ausnahmefällen jedoch unterbrochen wird“ (ebd.). Bei einem *guten* Organisationsgedächtnis handelt es sich also nicht, wie beim umgangssprachlichen Terminus des menschlichen Gedächtnisses, um ein Medium der Speicherung möglichst *aller* Vorkommnisse, sondern vielmehr um das Vergessen möglichst alles Unrelevanten, so dass Kapazitäten für Relevantes frei bleiben.

Wie im Theoriekapitel (Kapitel 3.) angemerkt, kann sich formale Anschlusskommunikation in Organisationen nur auf Schriftliches beziehen. So hat Schriftlichkeit auch für das Gedächtnis von Organisationen eine enorme Bedeutung. „Zunächst einmal selegiert die Schrift (oder heute funktional äquivalent der Computer) das, was vergessen bzw. erinnert wird.“ (ebd.:159)⁶⁵. Daraus folgt, dass das Organisationsgedächtnis „protokollierte oder doch protokollierbare Ereignisse“ (ebd.: 275) präferiert⁶⁶. Mit der Einrichtung von

⁶⁵ Und weiter: „Aber die Schrift selbst ist nur das physische Substrat des Gedächtnisses und nicht das Gedächtnis selbst. [...] So wird auch bei schriftlicher Kommunikation nicht die Schrift erinnert, sondern der Text, der als Kommunikation fungiert hatte.“ (Luhmann, 2000: 159).

⁶⁶ Aber auch das persönliche Gedächtnis der Organisationsmitglieder ist nicht vollkommen unerheblich. „Zwar wird auch die Interaktionserfahrung von Personen als soziales Gedächtnis relevant. [...] Vor allem das Gedächtnis des Führungspersonals hält schwer dokumentierbare Erfahrungen fest, die nicht ohne weiteres in den Geschäftsgang gegeben werden können. Hierbei handelt es sich um kaum steuerbares, gleichsam ‚gewachsenes‘ Gedächtnis, das alte Mitglieder von neuen auszeichnet. Es geht verloren, wenn Mitglieder die Organisation verlassen.“ (Luhmann, 2000: 275). Und zur weiteren Erläuterung des Unterschiedes von Organisations- und Individualgedächtnis: „Wir verzichten [...] auf die verbreitete Vorstellung, dass ein Organisationsgedächtnis aus einer Gleichsinnigkeit, einem ‚sharing‘ von Individualgedächtnissen bestehe.“ (ebd.: 276). Und auch Baecker bemerkt dazu: „Individuen wis-

Entscheidungsprogrammen, die, wie im vorangehenden Abschnitt erläutert, in formulierter Form vorliegen, kann dann „festgelegt werden, was zu erinnern ist und was vergessen werden kann“ (ebd.). Entscheidungsprogramme werden „unentbehrlich - vor allem, wenn man mit ständigem Wechsel der Mitglieder rechnen muss“ (ebd.). Zwar ist in allen untersuchten Scale-Standorten die Belegschaft der oberen Hierarchieebenen weitestgehend konstant, viele Mitarbeiter sind gar seit Firmengründung Mitglieder. Jedoch ist die Fluktuation der Produktionsangestellten bei SC-LK enorm hoch. Hier sollen präzise Konditionalprogramme sicherstellen, dass die Organisation zu erfüllende Aufgaben erinnert, und selbst häufig wechselndes Personal die Stellen zuverlässig ausfüllt.

Dagegen haben Zweckprogramme meist die Form von Projekten. Viele Aufträge, die die Scale-Gruppe zu bearbeiten hat, beinhalten die Neuentwicklung eines Produktes. Mit dessen Fertigstellung ist das Projekt abgeschlossen. Der Zweck ist also die Entwicklung eines bestimmten neuen Produktes. Wie man zu diesem Ergebnis kommt, ist dabei unerheblich. Wie aber „können Projekterfahrungen erinnert und für weitere Projekte nutzbar gemacht werden?“ (ebd.: 273). Hier wird ein Dilemma sichtbar: Denn, „wenn etwas erinnert werden soll, muss das meiste vergessen werden.“ (ebd.: 277). Und so werden erledigte Projekte [...] vergessen, obschon sie weiterhin brauchbare Erfahrungen abwerfen könnten.“ (ebd.: 273). Und so problematisierte auch Matt H. von SC-US:

“I don't think we do a very good job on keeping records for things from the past. We solve the issue of the day, we all know the issue of the day, we know how to solve it. But three years from now it's kind of, we don't have anything we can get back to.”

Die Scale-Gruppe ist mit stetig steigender interner und externer Komplexität befasst. Rückgriffe auf ein effizientes Organisationsgedächtnis, das einmal entschiedene Lösungswege wieder bereitstellt, können bei der Bewältigung jener Komplexität eine entscheidende Rolle spielen. Zur erfolgreichen Erinnerung dieser Erfahrungen bedarf es

sen etwas anderes als die Organisation. Sie erinnern sich anders an andere Ereignisse. Sie vergessen anders und anderes. Sie erwarten anders.“ (Baecker, 1999: 91).

aber Programme zur Speicherung der Entscheidungen⁶⁷. Die aber fehlen bei der Scale-Gruppe in weiten Bereichen.

Die Folgeprobleme der unzureichenden Erinnerung von Erfahrungen sind für die Scale-Gruppe nicht unerheblich. Nicht selten werden technische Entwicklungen oder Testungen weltweit mehrfach betrieben, obwohl die Mitarbeiter innerhalb der Gruppe auf die Erfahrung der Kollegen zugreifen könnten, wenn sie nur davon wüssten⁶⁸. Zudem verzögern sich Arbeitsschritte häufig, weil Entscheidungen nicht zentral abgerufen werden können, um sie nachzuvollziehen bzw. aus der Erfahrung zu schöpfen. Schließlich bleiben zum Beispiel Produktneuerungen unter Umständen unbemerkt, da auch diese Entscheidungen mittels Programmstrukturen nicht in das Organisationsgedächtnis aufgenommen werden, sondern gleichsam im individuellen Gedächtnis der Mitarbeiter verborgen bleiben.

Die Komplexitätsreduktion muss daher mit anderen Mechanismen erreicht werden. Und es verwundert daher nicht, dass Kollegen individuelle Erfahrungen untereinander austauschen und nicht etwa auf allgemein zugängliches Wissen zurückgreifen können. In regelmäßigen Abständen verbringen Mitarbeiter von SC-LK zum Beispiel mehrere Wochen bei SC-US, um von den ingenieurwissenschaftlichen Projekterfahrungen der amerikanischen Kollegen zu profitieren. Die weitgehend fehlende Möglichkeit, auf standardisiertes Wissen zurückzugreifen, wirkt damit exklusiv; denn nicht alle Mitarbeiter haben in gleichem Maße Informationszugang. Allerdings bemüht man sich, individuelles Wissen über vergangene Entscheidungen zu verschriftlichen, um auch zukünftig darauf rekurrieren zu können. Insbesondere Harry L., der mittlerweile achtzigjährige Mitgründer der Scale-Gruppe, formuliert seine (enormen) individuellen Erfahrungen in Form

⁶⁷ Luhmann weist zudem darauf hin, dass nicht nur das Vorhandensein eines solchen Erinnerungssystems vonnöten ist, sondern, dass zusätzlich „Probleme der Leichtigkeit und der Schnelligkeit des Wiedererkennens gelöst werden“ (Luhmann, 2000: 276). Neben unzureichenden Programmen für die Erinnerung von Entscheidungen, erfüllen offenbar die vorhandenen Systeme bei Scale nicht die Maßgaben von Leichtigkeit und Schnelligkeit des Wiedererkennens. Oliver J. von SC-DE berichtete über das gemeinsame Laufwerk des Standortes: „Dafür müsste es aber besser strukturiert sein. Also das ist einfach auch über die letzten Jahre gewachsen jeder hat da irgendwie seine Ordner angelegt, durch die eigentlich keine Sau durchsteigt, wenn man nicht sich irgendwie da mal intensiv mit beschäftigt hat und mal gewühlt hat.“

⁶⁸ So berichtete Dough L. von SC-US: „We don't know what the others are doing, so we might do double work internationally.“

von Konditionalprogrammen, um sie in das Organisationsgedächtnis zu überführen. Er schilderte:

„I spent maybe a couple of hours writing things for others. And what I do is I send copies to the hands of Bruce and some others I should say. And I hope they forward them to the people who should see them. [...] And I think the others could write the same thing. I don't know how much people are reading these.”⁶⁹.

Unklar bleibt, inwiefern die Kopien der Projektbeschreibungen in einzelnen Emailpostfächern verbleiben - und damit wieder nur exklusiv zugänglich sind⁷⁰ - oder einer gemeinsamen Plattform zugeführt werden. Zwar gibt es in allen untersuchten Scale-Standorten auch andere Ansätze für die Entwicklung eines für jeden Mitarbeiter zugänglichen Organisationsgedächtnisses in Form von Datenbanken oder gemeinsamen Laufwerken. Ein einheitliches System für einen Standort, geschweige denn für die gesamte Gruppe, fehlt aber bislang. Aufgrund der vergessenen Vergangenheit entwerfen dann einzelne Standorte jeweils eigene neue Programme. Mitch E. berichtete über den Dokumentationsprozess, der mit jeder Produktneuentwicklung einhergeht:

„The lack of control documents makes the communication horrible. Because of that you know, they make a bunch of products and it was the same version, because they didn't have the correct documents. And they found out it was in Harry's computer for example.”.

Anstatt Komplexität zu reduzieren, multipliziert sie sich, indem Programme für gleiche Vorgänge mehrfach entschieden werden müssen. Es ist zu erwarten, dass sich das Problem der Mehrfacharbeit bei steigender Komplexität, beispielsweise durch neue Stellen-

⁶⁹ Und weiter: *“I don't know whether Matt reads it, but he files them away and I don't think he sits down and says: right today I'll read all Harry's papers. That's ok, he's busy. But I know still some couple of weeks ago he was working on a problem and he suddenly used stuff from my papers. So I know he looks at them and has a rough idea what's in there and he remembers there was one thing that Harry wrote down.”.*

⁷⁰ Manuja W. fasste die Bedeutung des E-Mail-Postfaches sehr treffend zusammen: *„Only method that you can keep track on something now is E-Mail, because if I loose my mailbox. Probably it's like I can't function, it's like dead. [...] If somebody lose their mailboxes then there is nothing.”.*

inhaber, weitere Ausdifferenzierung der Produktpalette und auf Zeitnot gründenden mangelhaften Austausch zwischen den Mitarbeitern, weiter verschärft.

5.1.3. Erfolg und Misserfolg von Standardisierungen

Auch unter diversen anderen Gesichtspunkten versucht man in der Scale-Gruppe der aus Differenzierung erwachsenden Komplexität mit Standardisierungen entgegen zu treten. Anhand einiger Beispiele soll die Wirkung zunehmender Formalisierung auf Erwartungssicherheit und Komplexitätsbewältigung beobachtet werden.

Ein Großteil des Austausches von Informationen erfolgt sowohl weltweit als auch an den Standorten selbst in schriftlicher Form mittels des Mediums E-Mail. In vielen häufig genutzten Kommunikationswegen haben sich Regeln zum Umgang mit diesem Medium entwickelt. Am prominentesten ist wohl die Vereinheitlichung der Inhalte von Betreffzeilen. Zwischen dem Einkäufer von SC-DE und dem für Deutschland zuständigen Verkäufer in Sri Lanka haben sich Grundsätze etabliert, welche Informationen Betreffzeilen besonders aussagekräftig und damit hilfreich machen. Zudem zeigt ein festgelegtes System die Dringlichkeit der Bearbeitung des Auftrages an. Unter den Kollegen von SC-DE gibt es ebenfalls standardisierte Formulierungen für Betreffzeilen. Die Leiterin der Auftragsabteilung Birgitt S. erklärte:

„Grundsätzlich wir hier, also Herr W. hält sich auch dran, [...] also in meiner Abteilung da gibt's die, also im Betreff hat immer die Type zu stehen und wenn's 'nen Kunden dazu gibt, möglichst auch immer der Kunde. Also so groß ist das Volumen hier nicht, wenn nur die Type drinnen steht, kommt man meistens auch weiter.“

Müssen Aufträge zurückverfolgt werden, hilft eine standardisierte Benennung der E-Mails. Bei vielen hundert Lieferaufträgen pro Jahr ermöglicht eine Vereinheitlichung dann ein schnelles Wiederfinden und damit eine Komplexitätsreduktion⁷¹. Zu bemerken bleibt, dass hier nur ein kleiner Ausschnitt der Unternehmensgruppe beobachtet wurde.

⁷¹ Dazu Birgitt S.: *„Das ist mir das Liebste und ich geh oftmals nach Betreff, weil ich meistens geht's dann immer über mehrere Leute und dann weiß ich nicht mehr, wer wann was und dann geh ich einfach nach'm Betreff und dann hab ich's.“*

Diese offenbar erfolgreiche Maßnahme wird allerdings bei der Mehrzahl der ausgetauschten E-Mails nicht angewendet. Mit der Formulierung einer „E-Mail-Policy“ will die Unternehmensleitung Einheitlichkeit im Kommunikationsverhalten erzielen. Inwieweit solche Schriftstücke tatsächlich Komplexitätsbewältigung zur Folge haben oder reine Absichtserklärungen bleiben, sei dahingestellt.

Neben diesen selbst auferlegten Formalisierungen gibt es auch offizielle Standards, nach denen sich die Scale-Gruppe richtet. Alle Standorte sind nach dem DIN ISO 9000 Standard⁷² zertifiziert. Dieser beinhaltet auch ein Verfahren zur strukturierten Eliminierung von Prozessfehlern, die mittels so genannter „Abweichungsberichte“⁷³ ermittelt werden sollen. Insbesondere bei SC-DE richten sich viele Mitarbeiter vergleichsweise stark nach den ISO-Standards und berufen sich in der Begründung ihrer Entscheidungen darauf⁷⁴. Die Zuschreibung auf einen offiziellen Standard entlastet die Mitarbeiter davon, dass ihnen eine Entscheidung selbst zugerechnet wird. Doch das Resultat dieser standardisierten Fehlerdiagnose beeindruckt kaum. Zwar werden „Abweichungsberichte“ verfasst, die strukturellen Konsequenzen bleiben aber weitgehend aus. Zudem empfinden Kollegen das Instrument als Mittel der gegenseitigen Diffamierung⁷⁵. In der Folge entsteht bei vielen Mitgliedern von SC-DE Resignation und Ablehnung gegenüber dem Werkzeug und die Berichte werden nicht mehr geschrieben. ISO-Verstöße werden dann

⁷² Bei den DIN ISO 9000 Standards handelt es sich um ein allgemeingültiges Regelwerk, das vor allem Empfehlungen zum Qualitätsmanagement beinhaltet. Die Zertifizierung nach diesen Leitlinien soll dem Kunden einen bestimmten und gleichbleibenden Qualitätsstandard der hergestellten Produkte garantieren. Die Richtlinien beziehen sich aber nicht etwa nur auf den Produktionsprozess selbst, sondern umfassen die gesamte Ausgestaltung des Unternehmensalltags.

⁷³ Mitarbeiter Hans D. von SC-DE erläuterte das Verfahren: „*Abweichungsbericht, ist ein Bericht, den man als Mitarbeiter verfassen soll, wenn etwas nicht so läuft, wie es laufen soll. Also wenn man zum Beispiel einen Fehler macht, dann kann man deswegen einen Abweichungsbericht schreiben.*“.

⁷⁴ So erklärte Hans D.: „*Wir haben ja ne DIN-ISO. Sind nach DIN-ISO zertifiziert. Und dann gibt's halt Leute, die immer wieder auf der DIN-ISO rumreiten. ‚Sie dürfen das nicht machen‘, ‚es ist nicht nach DIN-ISO zulässig‘ und so. Und das ist in bestimmten, eh in bestimmten Teilen auch sinnvoll, manchmal geht's aber nicht. Na ja und wenn man jetzt eben nicht nach DIN-ISO vorgeht oder wenn man sieht, dass jemand nicht nach DIN-ISO vorgeht und es läuft was schief, dann muss man 'nen Abweichungsbericht schreiben.*“.

⁷⁵ Hans D. über die kollegialen Konsequenzen der Benutzung von „Abweichungsberichten“: „*Und das ist ein grauenvolles tool, denn damit schwärzt man immer 'nen Kollegen an. [...] Ehm, hört sich eben auch an nach Degradierung, wenn eben zu viel schief geht. Und es ist eben als tool meiner Ansicht nach deswegen nicht geeignet. Weil es gibt Leute, die benutzen das, um 'nen Katalogfehler auszudeuten und dementsprechend, das ist 'ne technische Sache, das ist nichts Persönliches. Aber es gibt halt auch Leute, die das dann eben auf der persönlichen Ebene machen.*“.

nicht mehr systematisch erfasst und behoben⁷⁶. Dies schließt jedoch nicht aus, dass sich andere Mechanismen bilden, um Anomalien zu erkennen und zu beheben. Fraglich bleibt auch, ob Abweichungen von der ISO-Norm den Organisationsfunktionen tatsächlich schaden oder womöglich etwas hervorbringen, was Luhmann als „brauchbare Illegalität“ bezeichnet (vgl. Luhmann, 1995: 304ff). Auch dieses Beispiel führt die Fragwürdigkeit des Erfolgs von Standardisierung zur Komplexitätsreduktion bei der Scale-Gruppe vor Augen.

Hauptsächlich durch neue Mitglieder der Scale-Gruppe, die zuvor bei größeren Unternehmen beschäftigt waren, werden Mechanismen der Standardisierung in das Unternehmen hinein getragen. Dieses Phänomen bekräftigt mich zunächst in der Annahme, dass mit der Größe der Organisation ihr Formalisierungsgrad wächst. Ein weiteres Beispiel für die Einrichtung von Konditionalprogrammen zur Bewältigung steigender Auftragszahlen ist die Implementation eines normierten Prozesses zur Überprüfung der Durchführbarkeit eines Projektes. Die so genannte „Product Steering Group“ - bestehend aus den Geschäftsführern der Standorte sowie dem Vorstandsvorsitzenden und den weltweiten Produktentwicklungs- und Finanzverantwortlichen - ist als Gremium entstanden, um über größere Neuentwicklungsprojekte zu entscheiden⁷⁷. Nur wenn das gesamte Gremium dem Projekt zustimmt, beginnt die Produktion. Harry L. zog einen Vergleich zur relativen Unverbindlichkeit mit der über Projekte in der Anfangszeit von Scale entschieden wurde:

„Back in the early days when Rob and Gerhard and Rune got together for a couple of days and going through three, four ideas and new projects and that can happen when you are small.“

⁷⁶ Über die Bearbeitung der „Abweichungsberichte“ sagte Oliver J.: „Ehm, also es gibt Meldungen, die sind über drei Jahre alt, da hab ich noch nicht einmal was von gehört, geschweige denn, dass ich gemerkt hab, dass sich irgendwas geändert hat. [...] Ja die Folge ist, dass sie irgendwann nicht mehr geschrieben werden. [...] Ja und man zieht sich irgendwann darauf zurück und sagt: Ok, dann legt Euch gehackt, dann ziehe ich jetzt hier mein Ding durch, was aber das Leben eigentlich nur schwerer macht.“

⁷⁷ Mitch E. beschrieb das Gremium und seinen Auftrag: “Right, Product Steering Group. They decide, they represent all the organizations, so they decide whether a project moves forward. That's a much more formal thing, that's why we need all the paper work. [...] But if we wanna move forward, we would have to fill out all the paper work, that PSG – Product Steering Group. They basically evaluate they look at the paper, if it's ok.”

Heute sind in der Folge zwar die Anforderungen für die Durchführung eines Projektes eindeutiger und nachvollziehbarer, denn es gibt klare Vorgaben für Ablehnung oder Annahme eines Projektvorschlages. Allerdings verzögert sich durch das Sammeln von Informationen und das Schreiben eines offiziellen Projektantrages sowie die notwendige Beratung und Entscheidung der „Product Steering Group“ der Zeitraum bis zur endgültigen Annahme des Auftrages vom Kunden erheblich⁷⁸. Die Marktsituationen stellen sich in den unterschiedlichen Standorten sehr verschieden dar. Dies hat mit Umweltvariablen wie Konkurrenzdruck oder Kundenverhalten zu tun. So beschreibt Mitch E. wie das standardisierte Projektverfahren möglicherweise zum Verlust von Aufträgen führt:

“There is a lot of research that comes into, which is all good stuff, but the problem, the whole problem with this is, we have a lot of short opportunities here in the States. So if we don't give them an answer real quick, they'll go to somewhere else, they not gonna wait.”.

Die Scale-Gruppe hat Struktur gewonnen, büßt aber Reaktionsgeschwindigkeit und damit Flexibilität ein⁷⁹.

An diesem Beispiel zeigt sich insbesondere, inwieweit die drei Entscheidungsprämissen im Organisationsalltag verwoben sind und wie sie sich gegenseitig bedingen. Die persönliche Erfahrung, die der „Head of Engineering“ Bruce S. aus einem anderen Angestelltenverhältnis bei Scale einbringt, führt unter Einbezug des Entscheidungsgremiums (Kommunikationswege) zu neuen Programmstrukturen.

⁷⁸ Jeff R. von SC-US beschrieb das Procedere: *“Say we go to a customer and we have an opportunity for a new project, you know, we see an opportunity to sell you know good sell. It doesn't really become a project until we do all the homework here. You know we do all. So you need to find out, you know what the pricing, you gonna be at. Is it really something we wanna present to the team as a management I mean as a project, you know, there's a lot of information you gotta pull out of the customer.”.*

⁷⁹ Mitch E. fasste noch einmal treffend zusammen: *“And it's all good, it's all meant well, there are some very good reasons to do this. You know, you'll find out much quicker, whether you should decide to do that product or not. A project might be a loser from the beginning and you'll never make money out of it, or maybe too difficult to design or maybe you have a great model, but the production people can't put it together you know. [...] But you loose flexibility. You basically have to each one of these colours [der Entscheidungsprozess ist in einem Diagramm farblich dargestellt, welches hier nicht vorliegt] is like a stage you have to get through. So if you would have to do that on every project you know by the time we get here [Ende des Entscheidungsprozesses] maybe, you know can be a year.”.*

5.1.4. Zusammenfassung

Durch ihre interne Ausdifferenzierung hat die Scale-Gruppe an Komplexität gewonnen. Durch gesteigerten Kontakt mit der Umwelt entstehen Anforderungen, die zunächst Unsicherheit in der Organisation erzeugen. Dieser wird bei Scale vorwiegend mit der Einrichtung von Konditionalprogrammen („Wenn-dann-Prinzip“) begegnet. Die Antwort des Systems auf Ausdifferenzierung ist demnach mehr Normierung durch Konditionalprogramme, also weitere Ausdifferenzierung. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess, denn „Differenzierung und formale Generalisierung eines Systems sind Prozesse, die sich wechselseitig bedingen“ (Luhmann, 1995: 82).

Beispielhaft für die Folgen des Wachstums von Scale ist der Umgang mit Sonderanfertigungen bei SC-LK. Hier entsteht die paradoxe Situation, dass Abweichungen vom Standard standardisiert werden sollen. Die weitere Ausdifferenzierung des „customer-non-standard“ *flowcharts* soll anfallende Komplexität noch besser bewältigen können. Insbesondere für den „Wenn-Fall“ dieses Konditionalprogramms gibt es aber einen Interpretationsspielraum. Denn nach welchen Kriterien ein Produktionsauftrag als „non-standard“ gilt, ist nicht eindeutig. Dies wirkt der Unsicherheitsabsorption entgegen. Es bedarf also einer Einschränkung des „Spielraums der Interpretation der Auslösesignale“ (Luhmann, 2000: 268f). Eine wirkungsvolle Standardisierung, die auf Komplexitätsreduktion zielt, ist damit bei Scale kaum erreicht.

Auch die Verankerung von Zweckprogrammen im Organisationsgedächtnis erfolgt (bisher) wenig standardisiert. Entscheidungsprogramme und ihre schriftliche Formulierung sind unentbehrlich für das Organisationsgedächtnis. Sie sind sozusagen Anleitungen für Entscheidungen. Zweckprogramme, die zumeist für Projektarbeit entwickelt werden, können allerdings nicht gut erinnert werden. Sind sie doch nur für den Einzelfall installiert worden. Einige der Entscheidungen aus vergangenen Projekten könnten aber für die Bearbeitung eines aktuellen Falles von großem Nutzen sein. So muss Unsicherheit erneut absorbiert werden, um Entscheidungen treffen zu können. Arbeiten werden mehrfach erledigt, anstatt sie zu erinnern. Aufgrund des mangelhaften Organisationsgedächtnisses wird Entscheidungswissen auf der Ebene der persönlichen Erinnerungen der Kollegen ausgetauscht. In der Folge entsteht eine Exklusivität. Aber es gibt auch Bemühun-

gen, persönliches Wissen mittels Verschriftlichung und Verbreitung in das Organisationsgedächtnis zu überführen.

Zudem erfolgen Normierungen des Arbeitsalltages in vielen anderen Bereichen von Scale. So wird versucht, die zunehmende Komplexität zu kontrollieren. Exemplarisch sind einheitliche Betreffzeilen bei E-Mails genannt worden, die aber nur partiell angewendet werden. Auch die offizielle ISO-Zertifizierung führt nicht zwangsläufig zu vereinheitlichten Strukturen. Zwar bietet diese Zertifizierung durch die Möglichkeit, sich auf sie berufen zu können, eine Entlastung für die Entscheider. Der Fall der „Abweichungsberichte“ zeigt aber die Folgenlosigkeit eines Instrumentariums, das der Komplexitätsbewältigung dienen soll. Schließlich führt das neue Gremium „Product Steering Group“ freilich zu einer Standardisierung der Produktionsentscheidungen, bedingt aber gleichzeitig einen Verlust an Flexibilität. Es lässt sich konstatieren, dass Standardisierungen zwar einen Beitrag zur Unsicherheitsabsorption leisten können, die Mechanismen der Scale-Gruppe aber in vielen Fällen zu unausgereift sind, als dass sie diesem Erfordernis Rechnung tragen könnten.

5.2. Kommunikationswege - „Management auf Zuruf“ trotz Wachstum?

„When you have the hierarchy level like certain order, all the communication and everything should follow that hierarchy level, right? [...] I mean nobody can break that. Somebody can, anybody can. But it doesn't work, it disturbs all the function of the organization.“ (Wasantha A., SCLK)

Kommunikationswege werden auch als Hierarchie beschrieben. Diese hat mit ihrem asymmetrischen Impetus einen schweren Stand in unserer vermeintlich paritätischen Gesellschaft. Doch sieht man von dieser Normativität ab, erkennt man eine beachtliche Unsicherheitsreduktion, die hierarchische Kommunikationswege zu schaffen vermögen (vgl. Luhmann, 2000: 325; vgl. auch Mayntz, 1963: 98). Gerade in größer werdenden Organisationen - wie der Scale-Gruppe -, die mit wachsender Komplexität zurechtkommen müssen, zeigen sich „bei allen Aufgaben, die Koordination erfordern, die strukturlosen Netze, in denen jeder mit jedem kommunizieren kann“ (Luhmann, 1995:

197) als ineffizient. Folglich findet man „keine komplexen Organisationen, die Hierarchie vollständig durch andere, zum Beispiel nur situative Formen der Unsicherheitsabsorption ersetzen“ (Luhmann, 2000: 322).

Wie keine andere Entscheidungsprämisse zeigen die Kommunikationswege das Wachstum von Organisationen an⁸⁰. Denn „Größe und Verschiedenartigkeit der Stellen zusammen bilden ein Maß für die Komplexität des Systems. Beide Variablen der Komplexität bedingen einander wechselseitig, da Verschiedenartigkeit nur in dem Maße entfaltet werden kann, als Bezugseinheiten (hier: Stellen) zur Verfügung stehen.“ (ebd.: 312). Kommunikationswege, sind also auf besondere Weise von den Folgen der Ausdifferenzierung eines Organisationssystems betroffen. Einerseits können wachsende Organisationen in ihrer Stellenstruktur mehr „Spezialisierungen vorsehen“ (ebd.: 307), also ein weiteres Spektrum an Themen behandeln. Doch nicht nur die Verschiedenartigkeit der Stellen, also ihre Ausdifferenzierung bzw. Spezialisierung, entscheidet über die Komplexität des Systems. Auch die Möglichkeiten der „Komplexitätsreduktion über die Vernetzung von Stellen“ (ebd.: 307) spielt eine entscheidende Rolle, kurz: wie intensiv arbeiten die Mitglieder der Organisation zusammen?

Kommunikationswege koppeln demnach Entscheidungen an Entscheidungen. „Dazu sind Stellen erforderlich, die der Kommunikation als Adressen dienen. [...] [Das setzt aber] erkennbare Zuständigkeiten voraus.“ (ebd.: 316). Sind offizielle Zuständigkeiten gemäß der hierarchischen Ordnung für Stelleninhaber nicht offenkundig, kann auf informellen Wegen kommuniziert werden. Trotz möglicher „informale[r] Zwischenspiele“ (Luhmann, 1995: 193) müssen die Entscheidungen an irgendeiner Stelle wieder in formale Organisationskommunikation überführt werden, da ansonsten die Anschlussfähigkeit nicht gewährleistet ist⁸¹.

⁸⁰ Dabei bietet Niklas Luhmann eine ganz pragmatische Begründung für das Stellenwachstum in Organisationen an: „Organisationen benötigen ständig freie Stellen, um Reformpläne oder andere Neuerungen zu realisieren. Aber die Menschen altern und sterben nicht schnell genug. Deshalb müssen neue Stellen geschaffen, neue Abteilungen eingerichtet, neue Organisationen gegründet werden.“ (Luhmann, 2000: 309).

⁸¹ Eingehender führt Niklas Luhmann aus: „Die Geschlossenheit des formalen Netzes zwingt also keineswegs dazu, formale Kommunikation wirklich zum alleinigen Träger des Entscheidungsvorganges zu machen. Aber sie ist die strukturelle Bedingung des Gesamtprozesses und Voraussetzung für die arbeitsteilige Spezialisierung der Informationsverarbeitung. Sie ermöglicht es, eine große Zahl von Stellen für spezielle Aufgaben mit entsprechendem Informationsbesitz (Gedächtnis) einzurichten, zwi-

Die gesteigerte Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Stellen und damit der Kommunikationswege hat allerdings ihren Preis. „Denn mit der Vielzahl von Stellen mit verschiedenen Aufgaben wächst die Belastung der Kommunikationswege und wachsen die Informationsverluste, mit denen man auf diesen Wegen zu rechnen hat.“ (ebd.: 312). Zudem sind durch das Prinzip der Arbeitsteilung, das sich in Stellenspezialisierungen ausdrückt, „die Informationen im System häufig ungleich verteilt.“ (Luhmann, 1995: 200). Dies erhöht bei steigender Komplexität des Systems die Unsicherheit für die Entscheider. Haben diese keine ausreichenden Informationen, um zu einer Entscheidung zu kommen, müssen sie diese entweder willkürlich treffen, was gravierende Folgen für das System haben könnte, oder aufwendig zusätzliche Informationen beschaffen, was enorme Zeitverzögerungen implizieren könnte.

5.2.1. Lähmung durch mangelndes Delegieren?

Die steigende Komplexität bei der Scale-Gruppe erfordert eine Ausdifferenzierung der Kommunikationswege. Die Entwicklung führt, wie beschrieben, vom Generalistentum zum Spezialistentum. Denn der Generalist kann - schon allein aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen - nicht mehr verschiedene Funktionen vereinen; es bedarf der funktionalen Differenzierung. Besonders augenscheinlich wird dieses Phänomen bei der Beobachtung der (noch) weniger ausdifferenzierten Standorte von Scale: SC-DE und SC-US. Dem Generalisten-Unternehmer, der zuvor den gesamten Standort überblicken und ein „Management auf Zuruf“ praktizieren konnte, fällt es bei wachsender Komplexität und gesteigerten Umwelterwartungen (z.B. mehr Produktionsaufträgen) immer schwerer, die Gesamtübersicht zu bewahren⁸². Folglich muss er Arbeitsaufgaben und

schen denen, je nach Lage des konkreten Problems, Kommunikationen hin- und herlaufen. Jede Stelle kann, obwohl sie nur eine Teilzuständigkeit besitzt an komplexen Problemen mitarbeiten. Denn sie kann davon ausgehen, dass ihre Beiträge, die sie als Kommunikation in das formale Netz gibt, weiterbearbeitet werden und nicht verlorengehen. Formale Kommunikationswege können daher hinsichtlich der beteiligten Personen und deshalb auch hinsichtlich der mitgeteilten Inhalte sowie in der Kommunikationsform ganz speziell, und das heißt: exklusiv, geregelt werden.“ (Luhmann, 1995: 193).

⁸² Oliver J. beschrieb die Entwicklung: „*Ich hab das Gefühl, wir sind seit ein, zwei Jahren an der Schwelle von einem kleinen mittelständischen Unternehmen, was über eine Person geleitet wird, wo auch alles über einen Schreibtisch ging früher. Also nichts ging, ohne dass Herr A. davon Kenntnis hatte. Hin zu einem global geführten Unternehmen und da gelten andere Spielregeln.*“ Und dies gilt in schnell wachsenden Organisationen offenbar nicht nur für die Geschäftsführer, sondern zum Beispiel auch für Abteilungsleiter. „*Das hat aber auch was mit Wachsen zu tun. Früher haben die Leute das im*

damit Verantwortung an Stabsstellen delegieren⁸³. Doch genau an dieser Übertragung von Verantwortung mangelt es insbesondere bei SC-DE und SC-US. Entscheidend ist, dass es hier nicht um eine Bewertung der Gründe für die mangelnde Weitergabe von Zuständigkeiten geht. Spekulationen über persönliche Merkmale im Sinne von „Kontrollfanatismus“ bleiben daher aus, da sie bei der Analyse von Folgen dieses Verhaltens nicht dienlich sind.

Die fehlende Übertragung von Aufgaben und Verantwortung bedingt eine Führungslücke. Es mangelt also an einer Ausdifferenzierung der Kommunikationswege bei Scale. Die Folge ist eine enorme Überlastung der Führungspersonen und eine sich daraus ergebende Lähmung der gesamten Organisation. Denn zu treffende Entscheidungen „stauen“ sich beim Geschäftsführer, bleiben unentschieden und damit bleibt auch die Komplexität bestehen. Oliver J. problematisierte die Folgen bei SC-DE so:

„Ein klassisches Problem ist, dass es keine Antwort zum Beispiel von Herrn A. auf E-Mails gibt, nicht weil er nicht will, sondern weil er völlig versackt in seiner Arbeit. [...] Weil für mein Gefühl die Leute alle mit dem Standardgeschäft so eingespannt sind, dass sie eigentlich, dass jeder eigentlich damit zu tun hat, die Löcher, die er hinterlässt, zu stopfen.“⁸⁴

Auf der internationalen Ebene der Scale-Gruppe hat man bereits angefangen, die Kommunikationswege zu erweitern, da die notwendige Koordination der Standortaktivitäten

Überblick gehabt. Früher wusste Frau S. auf Zuruf, was wann kommt und ob was da ist oder nicht. Ehm, darauf ruht sie sich immer noch ein bisschen aus, aber das kann sie schon lange nicht mehr. Dafür ist es viel zu viel.“

⁸³ Luhmann beschreibt das Übertragen von Verantwortung „als einen sozialen Prozess der Informationsverarbeitung [...] der zugleich der Absorption von Unsicherheit und der Bewusstseinsentlastung dient.“ (Luhmann, 1995: 174).

⁸⁴ Und weiter: *„Also die Aufgaben, die ein Geschäftsführer zu tun hat, die macht Frau H., aber nicht er. Und Frau H. soll aber eigentlich die Personal- und die Buchhaltungsgeschichten machen. Frau H. ist aber zudem noch die Mutter des Unternehmens, die geht ja wirklich jeden Morgen da durch. [...] Also das ist das Problem von Wachsen. Also die Leute merken gar nicht, dass sie immer mehr vollgemüllt werden und zu den Sachen, zu denen sie kommen müssten, kommen sie nicht.“* Auch die Kollegin Birgitt S. bemängelt die Überlastung des Chefs: *„Unserem Chef muss man's eben immer 'n bissl, da muss man hinterher sein, den muss man jagen. [...] Der ist auch oft unterwegs und hat viel anderes Zeug. Also da muss man schon bissl dran bleiben. Nee, der ist dann auch so nach dem Motto, ne wie bei uns: Wenn's zu viel wird, dann geht's danach, wer zuerst schreit, kriegt zuerst, das ist dann einfach so. Das kann man, wenn man's dann irgendwann nicht mehr bewältigen kann, muss man halt einfach irgendwie 'ne Reihenfolge finden.“*

einer neuen Hierarchieebene bedarf. Im Jahr 2007 wurde die neu geschaffene Stelle des internationalen „Head of Engineering“ mit Bruce S. besetzt. Eine vergleichbare Direktion der Vertriebstätigkeiten fehlt allerdings bisher⁸⁵. Auch innerhalb der Standorte gab es vereinzelte Entscheidungen zur Ausdifferenzierung der Kommunikationswege. Aber selbst in Fällen, in denen formal neue Kommunikationswege eingerichtet wurden, werden teilweise ehemalige Ansprechpartner weiterhin bevorzugt⁸⁶. In der Folge bleiben die formalen Kontaktstellen uninformiert und nehmen nicht an Entscheidungen teil. Ein Beispiel für die Umgehung formaler Kommunikationswege ist die beinahe *heimliche* Zusammenarbeit von Kollegen des Entwicklerteams aus den USA und Sri Lanka. Gerade diese beiden Gruppen haben bei der Produktentwicklung lange Zeit eng zusammen gearbeitet. Daraus hat sich eine vertrauensvolle Beziehung entwickelt (hier gibt es Überschneidungen mit der Entscheidungsprämisse Personal, auf die in Kapitel 5.3 eingegangen wird). Es sei vorweggenommen, dass Vertrauen große Dienste bei der Unsicherheitsabsorption leistet. Daher scheint es folgerichtig, dass Mitarbeiter von SC-LK technische Probleme zuerst ihren Kollegen in den USA anvertrauen, obwohl formal in erster Linie der Produktionsleiter vor Ort zu unterrichten wäre. Mitarbeiter von SC-US haben in der Folge ein informelles Wissen, das sie dem offiziellen Kommunikationsweg wieder zuführen müssen⁸⁷, da ansonsten Schaden für die Organisation entstehen könnte.

Das Festhalten einiger Mitglieder der Scale-Gruppe an bestimmten Aufgaben belastet sie also zum einen selbst, lässt aber auch ein Vakuum entstehen, in dem Mitarbeiter Kompetenzen zurückweisen oder sich für Funktionen der Organisation nicht „zuständig fühlen“⁸⁸. Es handelt sich demnach um ein sich wechselseitig verstärkendes Problem: Der Geschäftsführer hält an einer breiten Kontrolle fest und die Mitarbeiter sind nicht

⁸⁵ Dies wurde vom Vertriebsleiter SC-US Jeff R. bemängelt: „*There is no structure, zero. And it's not even, if you look at it, there's not even a like a worldwide sales manager or you know, you got Bruce which sort of brought all the engineering together, but there is really nobody in sales.*“.

⁸⁶ Aus seinem Vertriebsalltag berichtete Oliver J.: „*Das ist so'n Beispiel dafür, dass es eigentlich schon lange da einer Entnabelung bedarf, ehm, das auf jeden Fall von Herrn A.s Seite nie wirklich praktiziert wird. Also es gibt auch in meinem Bereich Kunden, die nach wie vor mich nicht anrufen, sondern mit Herrn A. sprechen wollen und das geht bei der Größe einfach nicht.*“.

⁸⁷ Rob G. beschrieb die Bemühungen: „*And then we try to figure out how to get the information in back door.*“.

⁸⁸ Wolfgang E. von SC-DE erläuterte die Resignation: „*Da gibt's andere Leute innerhalb der Organisation, die sich darum kümmern müssen, das ist nicht mein Bier. [...] Also das sind dann die Dinge, da sag ich: Gerhard A. komm, das ist dein Job, ist nicht mehr mein Job. Also so groß ist mein Licht auch nicht bei [Scale].*“.

angehalten, Verantwortung zu übernehmen, um Entscheidungen selbst zu treffen. Die zur Komplexitätsbewältigung erforderliche Übertragung von Aufgaben und die damit einhergehende Ausdifferenzierung der Kommunikationswege finden nur unzureichend statt. Der Vertriebsmitarbeiter Oliver J. führte die mangelnde Reaktion auf eine Form der Besitzstandswahrung zurück:

„Das muss man dann einfach weggeben. Das tut man aber nicht. Also wer weiß, ob die das wissen und ob die das gut machen und haste nich' gesehen. [...] Und da gibt's dann auch keine freie Hand. [...] Und das macht das Leben so schwer. Weil jeder irgendwie doch noch ein bisschen was dazu zu sagen hat und da eigentlich auch nicht übergangen werden will.“

Eine weitere Folge der mangelnden Delegation ist das gerade in den vergleichsweise kleinen Standorten geforderte Generalistentum. Zwar wurden teilweise neue Stellen in die Kommunikationswege eingefügt, allerdings in der Regel auf einer horizontalen und eben nicht vertikalen Ebene, die es ermöglichen würde, Aufgaben zu delegieren. In der Folge müssen relativ hochqualifizierte Mitarbeiter von Scale ihre Arbeitszeit für Aufgaben verwenden, die bei entsprechender Stellenstruktur zu delegieren wären. Beispielsweise fehlt bei SC-US ein technischer Zeichner⁸⁹ oder in Deutschland ein Vertriebsinnendienst⁹⁰. Aber auch innerhalb einer Hierarchieebene hat häufig (noch) keine Spezialisierung stattgefunden⁹¹. Das aufgrund der mangelnden Ausdifferenzierung bestehende Generalistentum und die damit verbundene Ansprechbarkeit beinahe *jeden* Mitarbeiters für *jedes* Thema führen zu unklaren Zuständigkeiten. Da sich Kollegen bei hohem Auftragsvolumen gegenseitig aushelfen müssen, verschwimmen die Ressorts. Jeff R. fasste zusammen: *“We have a lot of projects but we don't have a lot of people.”*. Zudem er-

⁸⁹ Mitch E. beklagte zudem, dass er das höchste Glied in der Weisungskette um Unterstützung bitten muss, um eine Spezialisierung seiner Abteilung zu erwirken: *“I gotta go all the way over to [SC-UK] for Bruce really than to talking to Rob to try to get my point across. Cos Rob will say: I know we could use it, but I don't wanna spend the extra amount of money on bringing in a new person.”*

⁹⁰ Exemplarisch dazu Wolfgang E.: *„Ich möchte endlich einen technischen Vertriebsassistenten haben. [...] Weil wir leisten uns im Augenblick den Luxus, dass wir - eh - jeder der Vertreter macht eine Woche Vertriebsinnendienst für die anderen Kollegen mit.“*

⁹¹ Oliver J. beschrieb die erforderliche Spezialisierung als Folgeproblem des Wachstums: *„Das ging früher, aber das geht heute schon lange nicht mehr und das frustriert. [...] Man muss ja nicht immer Leute haben, die über alles alles wissen. Sondern man züchtet sich Fachidioten heran und jeder ist für einen Bereich zuständig. [...] Das ist bei [Scale] aber so, da muss jeder alles können. Und das ist eigentlich nicht richtig.“*

wiesen sich Umstrukturierungen der Kommunikationswege innerhalb kurzer Zeit und Neubesetzungen von Stellen als weitere Unsicherheitsquellen. Die Kollegen kennen gleichsam den formalen Kommunikationsweg nicht⁹².

Der flache Charakter der Hierarchie wird durch die geringe Delegation von Verantwortlichkeiten aufrechterhalten. Breit aufgestellte horizontale Hierarchieebenen erfordern dann ein - zumindest auf der Darstellungsebene erfolgreiches - demokratisches Entscheidungsverfahren. Diesem wird in der Scale-Gruppe durch häufige Meetings Rechnung getragen. Aber „in horizontalen Kontakten wird typisch langatmiger, ausführlicher und zäher argumentiert als auf der vertikalen Linie, deren Rangstruktur das Wort zügelt.“ (Luhmann, 1995: 203). In der Folge entstehen viele Pflichttermine. Inwiefern diese Gremien Ort von Entscheidungen oder lediglich Beratungen sind, bleibt offen. Besonders bei SC-LK bedarf es aufgrund der großen Gruppe von Managern einer häufigen Abstimmung der Aufgaben in Form von Meetings. Diese binden große zeitliche Ressourcen, die bei der Bewältigung der Arbeit in den jeweiligen Abteilungen fehlen. So erklärte Tyrone W.: *„Right now too many meetings, the week is not enough.“*

Insbesondere für die beiden Standorte SC-DE und SC-US mit ihren jeweils circa 30 Mitarbeitern kann das Fehlen einer mittleren Managementebene konstatiert werden. Und trotz der soeben aufgezeigten Probleme durch zügiges Wachstum, mit denen sich diese Standorte befassen müssen, scheint es ratsam, die Kommunikationswege auch zukünftig kurz zu belassen. Oliver J. beschrieb die Vorteile der flachen Hierarchie:

„Also was ich an [Scale] bisher sehr geschätzt hab, sind die kurzen Wege. Also dass ich eben kein Problem damit habe, Gerhard A. anzurufen, wenn es ein Problem gibt, und man dann nicht bei der Vorzimmerdame erst 'nen Antrag stellen muss, dass man da durchklingeln darf.“

Und auch Niklas Luhmann weist darauf hin, dass Kommunikationswege „nur den Sinn des [...] Transports von Kompetenz [haben]. Organisationsziel müsste deshalb sein, die Kommunikationswege zu verkürzen.“ Und er analysiert weiter ganz treffend für den

⁹² Jeff R. berichtete: *„And you know a lot of this has changed and I don't think anybody is really clear as to the whole structure. You know, who are you supposed to call, you aren't suppose to call?“*

Fall der Scale-Gruppe: „In der Organisation industrieller Produktionsprozesse wirkt sich eine solche Zielsetzung gegenwärtig in der Form der Einsparung von Zwischenstufen im mittleren Management aus.“ (Luhmann, 2000: 319). Auch bei dieser Strukturvariablen befindet man sich in dem Dilemma, einerseits einer Lähmung von Entscheidungen, weil diese nicht getroffen werden, andererseits einer Ausdifferenzierung, die Entscheidungswege länger werden lässt und so ebenfalls zu Lähmungen führen kann.

5.2.2. Probleme der räumlichen Distanz

Ein spezifisches Folgeproblem des Wachstums für die Scale-Gruppe ist die Verteilung der Kommunikationswege über räumliche Distanz, da nicht alle Subsysteme an einem Ort versammelt sind. Unterstützt von technischen Mitteln muss Entscheidungskommunikation über viele tausend Kilometer hinweg erfolgen. Aber auch wesentlich kleinere räumliche Distanzen haben bei Scale Einfluss auf die Kommunikationswege. Die Vergrößerung des Bürogebäudes in Deutschland hat dazu geführt, dass viele Mitarbeiter isoliert in Einzelbüros sitzen. Informeller Austausch, der durch Großraumbüros gefördert wird, findet kaum noch statt. Hingegen versichern sich die Mitarbeiter telefonisch, bevor sie einen Kollegen aufsuchen, ob dieser anzutreffen ist. In vielen Beobachtungen hat sich gezeigt, dass zur gemeinsamen Problemlösung fast immer versucht wird, räumliche Distanz zu überwinden. Zur Veranschaulichung werden dann beispielsweise Dokumente mit zum Arbeitsplatz des Kollegen genommen. Die Möglichkeit der Visualisierung fördert eine zügige Problemlösung. Kann das Problem nicht gelöst werden, zieht man weitere Kollegen oder den Vorgesetzten ebenfalls zu Rate. Diese Art der Problemlösung und damit der Komplexitätsreduktion ist mir insbesondere im Großraumbüro bei SC-LK, aber auch in den USA aufgefallen. Vor allem Personal, das nach technisch orientierten Programmen arbeitet - Mitarbeiter der Abteilungen „Operations“ und „Engineering“ -, sah ich sehr häufig bei der gemeinschaftlichen Problemlösung. Die räumlichen Voraussetzungen scheinen diesen Austausch also enorm zu begünstigen, da bei SC-DE eine solche Art der Problemlösung kaum zu beobachten war.

Der direkte Austausch in der Face-to-face-Interaktion⁹³ stellt sich als entscheidender Faktor der Problemlösung, des Wissenstransfers und damit der Unsicherheitsabsorption dar. Der Produktentwickler Matt H. von SC-US erzählte: *“Trips to [SC-LK] have been very helpful as well as their visits at [SC-US]“*. In seinem Aufsatz „Social Networks, Travel and Talk“ (2003) erforscht John Urry die Bedeutsamkeit von Reisen als Mittel der Überbrückung von Distanz trotz gesteigerter technischer Austauschmöglichkeiten. Es gebe gar einen Anstieg der Geschäftsreisen parallel *“with the proliferation of communication devices that might substitute for travel“* (Urry, 2003: 155).

Warum aber ist die Face-to-face-Interaktion offenbar weiterhin wesentlich angesichts vergleichsweise hoher Kosten, beispielsweise in Form von zeitlichen oder finanziellen Aufwendungen? Und auch hier liegt der soziologische Schlüssel in der Unsicherheitsreduktion. Denn der persönliche Kontakt ermöglicht es den beteiligten Entscheidern, Informationen zu generieren, die andere Medien nicht umfassend bereitstellen⁹⁴. Beispielhaft seien hier Mimik, Gestik und Tonfall genannt⁹⁵. Diese zusätzlichen Informationen schaffen Intimität und Vertraulichkeit, die dann wiederum in Vertrauen und damit in

⁹³ Wie in Interaktionen soziale Ordnung hergestellt wird, beschrieb Erving Goffmann schon 1959 in „The Presentation of Self in Everyday Life“ und weiter 1967 in „Interaction Ritual. Essays of Face-to-Face Behaviour“. Dass Interaktionen bei weitem nicht nur aus dem Gesagten bestehen, macht er in diesen Werken deutlich. Eine detaillierte Beschäftigung mit den Grundlagen der Interaktion sprengt aber an dieser Stelle den Rahmen der vorliegenden Arbeit.

Zudem gelänge die Untersuchung dieser Phänomene vermutlich am besten mithilfe audiovisueller Aufnahmen vom Arbeitsalltag der Untersuchten. Da mir diese nicht zur Verfügung stehen, muss ich mich auf die Aufzeichnungen in meinen Beobachtungsprotokollen und die Interviews als Daten zweiter Ebene stützen.

⁹⁴ Ein etwas längeres aber sehr treffendes Zitat aus Urrys Aufsatz fasst zusammen: *„This mutual presencing enables each to read what the other is really thinking, to observe their body language, to hear ‚first hand‘ what they have to say, to sense directly their overall response, to undertake at least some emotional work. [...] such social obligations to friends or family are essential for developing those relations of trust that persist during often lengthy periods of distance and even social. [...] Such obligations include the necessity to be co-present to sign contracts or to work on or to see various objects, technologies or written texts. These all may have a specific physical location or they can move, in which case those involved can ‚meet up‘ at a neutral place to look together and to work on such materials. [...] Such conversations are made up of not only words, but indexical expressions, facial gestures, body language, status, voice intonations, pregnant silence, past histories, anticipated conversations and actions, turn-taking practices and so on.“* (Urry, 2003: 163ff).

⁹⁵ Dale E. von SC-US erläuterte dazu: *“Because in communicating with people you can write something and you may understand how you said it and when I send it to you, you read it and your understanding is different and you take it the wrong way. When I talk to you, when I see your facial expressions I know how you received it and I can continue on the conversation. But often times in an email once you hit the ‚send‘, you don't know how the persons receive it, they may take it a different way. I mean we have a lot English in the US people are talking, when I say something that I think is funny and the person who I'm talking to doesn't think it's funny and it was taken the wrong way...oops...and now when you start to mix in different people speaking English as a second language it's even more difficult.“*

Erwartungssicherheit transferiert werden können (vgl. ebd.: 164). Bei geschäftlichen Treffen findet immer auch ein informeller Austausch zwischen den Kollegen statt. Es werden also nicht nur Organisationsentscheidungen getroffen, sondern darüber hinaus entsteht eine gemeinsame Interaktionsgeschichte. Dies gilt im Übrigen auch für Interaktionen von Grenzstellen zu Mitgliedern der Umwelt, beispielsweise Kunden. Insbesondere in Konfliktfällen der Interaktion wird die Face-to-face-Interaktion zum entscheidenden Faktor der Komplexitätsbewältigung. „Misunderstandings can be quickly corrected.“ (ebd.). Folglich erweisen sich Geschäftsreisen als „essential for social and economic life“ (ebd.: 171).

Unter anderem aus den ‚genannten‘ Gründen erfolgt das Gros des Austausches innerhalb der Scale-Gruppe allerdings unter Benutzung der technischen Hilfsmittel E-Mail und Telefon. Die Nutzung elektronischer Medien wird bei räumlicher Distanz unumgänglich. Gerade bei der Kommunikation zwischen den Standorten kann dies zur Quelle von Problemen und Missverständnissen werden. Der Abteilungsleiter der Produktentwicklung in Sri Lanka berichtete über den Einfluss von E-Mail-Nutzung auf seinen Austausch mit Kollegen in den USA: „*And certain concerns cannot be expressed and it takes three, four days instead of a simple phone call.*“. Aber selbst innerhalb der Standorte von Scale wird sehr viel auf elektronischem Wege kommuniziert⁹⁶. Müssen Mitteilungen digitalisiert werden, gehen die übrigen Informationen im Vergleich zur Face-to-face-Interaktion verloren. Es bedarf sehr präziser Formulierungen. Das Informelle, das sich kaum explizieren lässt, ist aber gerade die „Grundlage für gegenseitige Vertrautheit“ (Meissner, 2007: 112). Denn Informelles hat keine festgelegten Regeln und ist daher schwierig auszudrücken. In der Folge müssen „Selbstverständlichkeiten [...] explizit gemacht werden“ (ebd.: 113), um einen gemeinsamen Kontext zu schaffen. Dieser Aufwand steigert Komplexität, anstatt sie zu reduzieren. Wird die genaue Erklärung aber unterlassen, entsteht eine Situation der Unsicherheit, die fruchtbaren Boden für Missverständnisse bietet. Denn „der fehlende gemeinsame Kontext führt zu einer fehlenden gemeinsamen Verständigungsgrundlage und ermöglicht so unterschiedliche Interpretationen.“ (ebd.: 118)⁹⁷.

⁹⁶ Chittoor V.: „*I was aghast that people were sitting and writing mail across cabins.*“.

⁹⁷ Meissner (2007) erläutert weiter: „Der Kontext bietet eine Verweisstruktur, die einen Sinnzusammenhang ermöglicht und die Grundlage für gemeinsame Bedeutung darstellt.“ (121). Durch räumliche

Steigender Unsicherheit durch Wachstum wird bei Scale mit einem gesteigerten Maß an Informationen begegnet. Unklarheit durch uneindeutige E-Mails wird durch weitere E-Mails zu klären versucht. Gamini B. von SC-LK schilderte das daraus erwachsende Problem: „*I have the experience whenever you write a mail, you get a lot of more questions the next day. You know, then you keep answering them.*“. Dadurch wird Komplexität keinesfalls reduziert, sondern im Gegenteil vermehrt. Denn aus immer mehr Informationen müssen tatsächlich Relevante selektiert und dann bearbeitet werden⁹⁸. Folglich führt die „Kommunikationsflut [...] unweigerlich zur Reduzierung von Aufmerksamkeit“ (ebd.: 136). Gerade bei räumlicher Distanz wohnt dem Informationsaustausch ein hoher Grad an Unverbindlichkeit inne. Denn Sanktionen für die Nicht-Beachtung scheinen anders als in der Face-to-face-Interaktion fern zu liegen. Diese Unverbindlichkeit führt aber auch dazu, dass die Adressaten entlang der Kommunikationswege breit streuen. So werden offenbar möglichst viele Adressen miteinbezogen. Dies kann unter anderem einer späteren Rechtfertigung dienlich sein⁹⁹. Doch in der Folge steigt die Informationsflut im Sinne des Schneeballprinzips weiter an. Zudem bedingen elektronische Medien ein Vertraulichkeitsproblem. Denn „die Niederschwelligkeit des Mediums bringt es mit sich, dass nahezu jede elektronisch dokumentierte Information versehentlich an eine unkalkulierbar breite Öffentlichkeit gelangen kann.“ (ebd.: 155). Dale E. von SC-US berichtete über das Weiterleiten sensibler Informationen:

Distanz und die Nutzung technischer Kommunikationsmedien wird die Herstellung eines gemeinsamen Kontextes nicht gefördert. Als Lösung schlägt Meissner Personalisierung vor. Dies bedeute, „dass EGO sein Gegenüber mit seinen Routinen und Praktiken kennt und allein aus der Medienverwendung Bedeutung gewinnen kann.“ (ebd.: 122). Wie angedeutet, entsteht daraus Erwartungssicherheit. Im Kapitel 5.3 wird darauf intensiver eingegangen.

⁹⁸ Die hohe Nachrichtenzahl erfordert dann eine kontrollierte Komplexitätsreduktion in Form von so genanntem Mailmanagement (vgl. Goll, 2002: 166).

⁹⁹ Denn wie bereits erörtert, kann im Gegensatz zu verbaler Kommunikation auf schriftlich Fixiertes wieder Bezug genommen werden. „Durch die Herstellung von und Berufung auf offizielle Dokumente können Akteure in Organisationen ihren Interpretationen ein besonderes Gewicht, eine besondere Legitimität verleihen.“ (Kieser et al., 1998: 143). Das Schreiben von E-Mails und Protokollen ist in allen Standorten der Scale-Gruppe eine der meist genutzten Methoden zur Absicherung von Entscheidungen. Nanadana W. erklärte exemplarisch für viele seiner Kollegen: „*So we are using that E-Mail as a backup or a report.*“. Da die Zukunft fortdauernd unbekannt bleibt, sind Entscheidungen immer risikoreich. „Will eine Organisation sicherstellen, dass Entscheidungen trotzdem getroffen werden, muss sie dafür Sorge tragen, dass ihre Mitarbeiter vorher schon Gründe sammeln können, die sie hinterher ins Feld führen können, wenn sich herausstellt, dass eine Entscheidung falsch war.“ (Baecker, 1999: 107).

“You get those long emails that continue on and on and on. And it's got confidential information down here somewhere, company confidential, pricing, something that I've told you about the customer, that you should be aware of and then the person forwards it and includes the customer with all this information without reviewing it, before they forward it...oops. “.

Eine weitere Folge der teilweise großen räumlichen Distanz der Kommunikationswege ist die Unkenntnis der Zuständigkeiten und Programme innerhalb der Scale-Gruppe¹⁰⁰. Organisationswachstum bedingt einen gesteigerten Koordinationsbedarf zwischen den Stellen, Kommunikationswege müssen demnach intensiver genutzt werden. „Durch Verteilung der Aufgaben und Informationen auf mehrere Stellen vervielfältigt sich in rascher Progression die Zahl möglicher und notwendiger Beziehungen zwischen den Stellen.“ (Luhmann, 1995: 194). Dem Problem kann einerseits mit Langsamkeit entgegengewirkt werden (vgl. ebd.: 194f). Voraussetzung für die *gemächliche* Bearbeitung der Informationen nacheinander ist aber eine „relativ ruhige Umwelt, die dem System Zeit lässt, und eine Problemstruktur, die eine zeitliche Zerlegung in Teillösungen erlaubt“ (ebd.: 195). Dieser Mechanismus erweist sich für Scale nicht als hilfreich, gilt es doch, Produktionsaufträge bei wachsendem Zeitdruck und kostengünstigere Konkurrenzprodukte dennoch schnell bearbeiten zu können. Eine andere Lösung besteht in der „Spezifikation der Kommunikationswege“ (ebd.), also einer weiteren Ausdifferenzierung. „Mit der Spezialisierung nimmt zwar die Abhängigkeit der einzelnen Stellen voneinander zu und damit auch das Bedürfnis nach zuverlässigen Rollenerwartungen, aber dieses Problem kann durch detaillierte formale Regulierungen der Netzrollen gelöst werden.“ (ebd.). Doch auch dieser Lösungsansatz ist in der Scale-Gruppe bisher kaum umgesetzt worden. Zuverlässige Rollenerwartungen - gleichsam Systemvertrauen - können sich aber bei einander fremden und weit voneinander entfernt arbeitenden Kollegen nur schwer bilden. Darauf wird im Kapitel 5.3 zur Entscheidungsprämisse Personal näher eingegangen. Aber auch „formale Regulierungen der Netzrollen“ sind bei Scale (noch) nicht sehr ausdifferenziert. Bei SC-LK fehlen beispielsweise für alle Mitarbeiter, die bis

¹⁰⁰ „Bei zunehmender Differenzierung ist es nämlich nicht mehr möglich, alle Beziehungen aller Leute, mit denen man in einem System zu tun hat, richtig zu würdigen und daraus zutreffende Verhaltenserwartungen abzuleiten, zumal diese Beziehungen ihrerseits durch fernere Beziehungen komplex beeinflusst werden.“ (Luhmann, 1995: 81).

März 2007 eingestellt wurden, selbst basale Stellenbeschreibungen. Dieses Problem mag bei Angestellten der Produktion von minderer Reichweite sein. Ihre Arbeit ist fast ausschließlich durch Konditionalprogramme geprägt, die einen geringeren Interpretationsspielraum bieten. Das obere Management ist in seiner projektförmigen Arbeit allerdings eher an Zweckprogrammen orientiert. Ist eine Stelle lediglich betitelt und nicht inklusive ihrer Funktionen beschrieben, entsteht eine Quelle der Unsicherheit.

Eine Folge dieser einerseits gesteigerten Ausdifferenzierung und andererseits fehlenden Spezifikation der Programme ist die Unkenntnis der Arbeitsweise und -inhalte von Kollegen bei gleichzeitig gesteigertem Koordinationsaufwand¹⁰¹. Zuständigkeiten sind nicht mehr eindeutig zuzuordnen und durch schnellen Personalwechsel sind Kommunikationswege unbekannt. „*A lot of times I don't know who's in charge [...] it's growing more and more out of our control*“, berichtete Mike S. von SC-US. Komplexität steigt, wenn nicht mehr offenkundig ist, welche Stelle mit welchem Personal besetzt ist, und wer welche Programme ausführt. Die Zuschreibung auf kulturelle Unterschiede zwischen den Kollegen wird als Rechtfertigung für die Unkenntnis der Arbeitsweise und -aufgaben der einzelnen Standorte bzw. Kollegen benutzt (damit wird sich das Kapitel 5.3 eingehender befassen)¹⁰². Allerdings wird dieser Missstand auch gegenüber Kollegen des eigenen Standortes vorgebracht. So beschrieb Oliver J.:

¹⁰¹ Exemplarisch für viele andere Bemerkungen zu diesem Problem berichtete Oliver J. von SC-DE: „*Also es gibt einfach viel zu viel, zum Beispiel, es gibt 'ne ganze Menge Projekte oder neue Sachen, die man eigentlich nur mitbekommt, wenn man zufällig mal durch's Lager wandert oder irgendwo steht und was auf'm Tisch liegen sieht und sagt: ach Mensch, was ist denn das hier? Das kriegt man einfach nicht mit. [...] Also weil schlussendlich geht's um unsere Gesamtgruppenprodukte und wenn in den USA irgendwas entwickelt und produziert wird, dann kann das durchaus für meinen Markt genauso interessant sein, wenigstens der Input: guck mal, so was haben wir schon mal gemacht, das können wir. Selbst wenn das kundenspezifisch und -gebunden ist, erweitert das auf jeden Fall den Horizont. Und so kocht jeder in seiner eigenen Suppe und hat auch jeder nur seinen eigenen Horizont. Und den kann man ganz problemlos über gezielte Information erweitern, das kommt aber immer zu kurz.*“

¹⁰² Wolfgang E. berichtete aus der Zusammenarbeit mit den Kollegen in Sri Lanka: „*Eh, das liegt ganz einfach daran, dass die Leute in Sri Lanka, ehm, nicht wissen, dass auch dass auch wir Druck vom Kunden haben und dass wir hier nicht mit der Herstellung und Verteilung einer Ware beschäftigt sind, sondern wir haben 'nen Auftrag, der Kunde hat 'ne Maschine zu bauen, die Maschine kostet 'ne halbe Million und wenn die nicht fristgerecht fertig ist, dann kreist aber wirklich der Hammer. Und da ist in Sri Lanka gar kein Verständnis dafür da. Und das muss mit den Kulturunterschieden zusammen hängen. Also ich glaube, wenn man den ein oder anderen da mal mit raus nehmen würde, zu Kunden oder ihn einfach mal neben sich sitzen hätte, bei der täglichen Arbeit, dann würden die das auch anders sehen oder würden es lernen, es anders zu sehen.*“

„Man kommuniziert nur über E-Mail und mal per Telefon, das sind immer nur Zahlen, Daten, Fakten, aber der soziale Kontakt geht dabei völlig vor die Hunde. Dass heißt in [Stadt] mag der Gedanke aufkommen, die Außendienstler, die liegen sowieso den ganzen Tag in der Sonne und im Außendienst kommt der Gedanke auf: Wat machen die da eigentlich den ganzen Tag?“.

5.2.3. Zusammenfassung

Hierarchische Kommunikationswege sind vonnöten, um eine größer und damit komplexer werdende Organisation wie die Scale-Gruppe zu strukturieren. Ständig neu entscheiden zu müssen, wer die letzte Entscheidungsinstanz innehat, lässt Unsicherheiten bestehen. Wachstum von Organisationen führt demnach zu einer sowohl vertikalen als auch horizontalen Ausdifferenzierung der Kommunikationswege. Damit wird die Koordination der Stellen untereinander immer entscheidender und gleichzeitig anspruchsvoller. Gelingt diese nicht, entstehen Informationsverluste, was wiederum Unsicherheit bestehen lässt.

Die Ausdifferenzierung der Kommunikationswege impliziert eine Entwicklung vom Generalisten- zum Spezialistentum. Ein „Management auf Zuruf“ ist bei wachsender Komplexität nicht mehr durchzuhalten. Der ehemals *alles* überblickende Geschäftsführer muss Aufgaben delegieren. Dies findet insbesondere in den beiden kleineren Standorten SC-US und SC-DE kaum statt. Dadurch entsteht eine Führungslücke; die Entscheidungen konzentrieren sich beim Geschäftsführer, was zu einer Lähmung der Organisation führt. Zudem lassen sich ab einer bestimmten Mitgliederzahl der Organisation Entscheidungen nicht mehr basisdemokratisch fällen. Selbst in Fällen, in denen in der Scale-Gruppe neue Stellen in die Kommunikationswege eingeführt wurden, werden sie nicht immer genutzt, sondern altbewährte Kontakte aufrecht erhalten.

Die räumliche Verteilung der Scale-Gruppe stellt ein besonderes Problem für die Kommunikationswege dar, denn auch sie verhindert ein „Management auf Zuruf“. Standorte auf verschiedenen Kontinenten führen notwendigerweise zur Nutzung technischer Austauschmedien, die unter Umständen wegen ihrer Mehrdeutigkeit Missverständnisse er-

zeugen. Die Mitglieder der Organisation verfassen zur eignen Rechtfertigung E-Mails oder Protokolle. Dieser Absicherungsmechanismus führt in der Folge zu weiteren E-Mails und damit zu gesteigerter Komplexität. Hingegen ist der persönliche Kontakt zwischen den Kollegen sowohl zur Informationsgewinnung als auch zur Vertrauensbildung unentbehrlich. Ein solcher persönlicher Kontakt findet angesichts der dafür nötigen zeitlichen und finanziellen Aufwendungen in der Scale-Gruppe aber nur selten statt. Umstrukturierungen der formalen Kommunikationswege und mangelnder persönlicher Austausch führen schließlich zu unklaren Zuständigkeiten innerhalb der Organisation. Ansprechpartner sind nicht genügend bekannt; Unsicherheit existiert daher fort.

5.3. Personal - Unsicherheitsfaktor Nummer eins

„Deshalb mache ich nie einem persönlich da 'nen Vorwurf draus, wenn da einer versucht zu bescheißen, sondern das is' dann halt so 'ne Art Volkskrankheit.“ (Johannes H., SC-LK über Sri Lankaner)

Die Äußerung kündigt es bereits an: Personal stellt in Organisationen die riskanteste aller Entscheidungsprämissen dar. Trotz entsprechender Ausbildung und Sozialisation, mit denen Organisationen Einfluss auf ihre Mitglieder nehmen können, lassen sich Entscheidungen der Zukunft nie vollends voraussehen und steuern. Doch nicht nur die Organisationen bemühen sich, ihr Personal zu kontrollieren. Die Beeinflussung vollzieht sich in beide Richtungen. Denn Organisationsstrukturen werden über die „Normen, Werte und Glaubensvorstellungen der in ihnen arbeitenden und handelnden Menschen wesentlich mitgeformt“ (Eckardt/ Köhler, 1999: 14). Auch Luhmann schlägt eine differenzierte Kategorisierung der Mitgliedspersönlichkeiten vor. Er benennt folgende Kategorien: „Fähigkeiten, Präferenzen, Wissen, Umweltkontakte, Kooperationswilligkeit, Alter, Geschlecht, Arbeitstempo“ (Luhmann, 2000: 287). Sie alle vereinen sich in der Ausgestaltung der Arbeitsrolle, sind unplanbar und nicht zu exkludieren und haben so in ihrer jeweiligen Ausprägung Auswirkungen auf das Entscheidungsverhalten. Ob die jeweiligen Entscheidungen zu einem Erfolg oder Misserfolg für die Organisation führen, ist nicht prognostizierbar und dies kreiert Unsicherheit in der Organisation (vgl. ebd.: 289).

Zudem können durch die Einrichtung und Besetzung neuer Stellen unvorhersehbare Dynamiken entstehen. Die neuen Stelleninhaber prägen die Ausgestaltung ihrer Stelle individuell, was zu unerwarteten Programmänderungen führen kann. Ein Beispiel für derartige Entwicklungen stellt die Arbeit des Personalmanagers von SC-LK Paul S. dar. Er installierte kurz nach seinem Amtsantritt weitreichende Personalentwicklungsprogramme für nahezu alle Mitarbeiter von SC-LK. Gerade dieses Beispiel ist in doppelter Hinsicht brisant. Zum einen führt die Neuimplementierung einer Maßnahme, ganz im Sinne von Japp und Hasse (1997) zu einer dynamischen Rückanpassung der Organisationsstruktur. Paul S. hat seine Rolle als Personalmanager eben *nicht* nur auf die Administration des Personals beschränkt, sondern zusätzliche Programmstrukturen geschaffen. Zum anderen soll die Maßnahme der Personalentwicklung *selbst* Einfluss auf die Sozialisation der Scale-Mitarbeiter haben bzw. ausbildungsbezogene Mängel nivellieren. Nach Durchlaufen des Entwicklungsprogramms ist bei SC-LK mit weiteren Rückanpassungen in Form von Strukturänderungen durch die Teilnehmer zu rechnen.

Die Ausdifferenzierung der Scale-Gruppe bringt kontinuierlich neues Personal in Kontakt miteinander¹⁰³. Für jeden einzelnen Entscheider in der Organisation ist dies mit erheblichem Zuwachs an Unsicherheiten verbunden, den es zu bewältigen gilt. Dazu haben sich in der Scale-Gruppe insbesondere zwei Mechanismen entwickelt, die nun eingehender beleuchtet werden sollen. Zum einen handelt es sich um die Zuschreibung von personalen Eigenarten zu Kulturdifferenzen (Kapitel 5.4.1). Die zweite Methode ist die Entwicklung von personalem Vertrauen hin zu Systemvertrauen (Kapitel 5.4.2). Beide Mechanismen erhöhen die Erwartungssicherheit für die Mitglieder der Scale-Gruppe. Die Kombination dieser beiden Strategien findet sich dann im Einsatz von Expatriates, denen aufgrund der kulturellen Verwandtschaft Vertrauen entgegengebracht wird (Kapitel 5.4.3).

¹⁰³ Denn „größere Innovationen erfordern in der Regel eine Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen. Diese Kooperation ist besonders schwierig, wenn die Abteilungen unterschiedliche Ziele verfolgen und mit Personen besetzt sind, die unterschiedliche Denkstile und Verhaltensweisen aufweisen. Wenn nun die Mitglieder verschiedener Abteilungen ein gemeinsames Wertesystem teilen, dann kann das die Kommunikation erheblich erleichtern.“ (Kieser et al., 1998: 85). Kieser et. al. beschreiben den Wert einer gemeinsamen Unternehmenskultur, die Erwartungssicherheit erzeugen kann. Da das Thema der Unternehmenskultur ein ebenso weites wie kontroverses Feld ist, bleibt es hier lediglich kurz erwähnt.

5.3.1. Erwartungssicherheit durch Zuschreibung von Kulturdifferenzen

In einer organisationssoziologischen Arbeit bedarf es in einem Kapitel über Kultur zunächst der Feststellung, dass hier nicht von *Organisationskultur* die Rede ist, sondern es sich um Zuschreibungen von Unterschieden *nationaler* Kulturen handelt. Baecker beschreibt Kultur als das, „was unvergleichbare Lebensweisen vergleichbar macht“ (Baecker, 2000: 47). Die eigene kulturelle Identität manifestiert sich demnach über den Vergleich mit anderen (vgl. ebd.: 104)¹⁰⁴. Ansonsten wird sie nicht sichtbar. Diese Gegenüberstellung impliziert aber auch die Entwicklung eines „Wertungsschemas“ (ebd.: 150), und damit die Möglichkeit, „das Unterschiedliche zugunsten des Identischen oder umgekehrt das Identische zugunsten des Unterschiedlichen abzuwerten und sei es regionale, sei es imperiale Aspekte von Kultur gegen den jeweils anderen Aspekt zu forcieren.“ (ebd.: 103f). Mit der damit praktikablen eindeutigen Deklaration von „dazugehörig“ bzw. „andersartig“ hält der Kulturbegriff eine Auflösung von doppelter Kontingenz bereit. Mittels kulturellen Symbolen wird jede Situation deutbar.

Die Generalisierung von Kulturzuschreibungen schafft für die Mitarbeiter von Scale Erwartungssicherheit in Bezug auf potentielles Verhalten der Kollegen aus jeweils anderen Nationen. Für die Analyse dieses Phänomens ist grundsätzlich unerheblich, ob die Zuschreibungen reale Entsprechungen haben, also tatsächlich zutreffend sind oder nicht. Es geht lediglich um die Funktion, die diese Zuschreibungen haben: Komplexitätsreduktion durch Generalisierung. Unzweifelhaft gibt es kulturelle Unterschiede zwischen den Mitarbeitern der Scale-Gruppe. Die Differenzierung des Unternehmens hat an dieser Stelle sogar zu weiterer Varianz geführt. In dieser immer komplexeren Arbeitsumwelt dienen Stereotypen zur Vereinfachung. Wolfgang E. von SC-DE begründete beispielsweise die Unkenntnis über den Lieferdruck in Deutschland gegenüber dem Kunden wie folgt: „*Und da ist in Sri Lanka gar kein Verständnis dafür da. Und das muss mit den Kulturunterschieden zusammenhängen.*“. Gerade die Generalisierung auf *alle* Mitglieder einer Kultur macht die Unsicherheitsabsorption so wirksam. Felix H., der

¹⁰⁴ Baecker weist auf die paradoxe Konstruktion dieses Abgrenzungsmechanismus hin: „Die Technik des kulturellen Vergleichs ist paradox gebaut, denn sie beruht auf einer Identifizierung, die eine Differenz voraussetzt und daher das in der Identifizierung Ausgeschlossene in das Identifizierte mit einschließt.“ (Baecker, 2000: 164).

einige Monate Produktionsleiter bei SC-LK war und nun wieder bei SC-DE arbeitet, beschrieb seine Erfahrungen:

„Es ist halt anders, die haben andere Vorteile. Wenn die mal was gelernt haben, wird's nicht mehr vergessen. Hängt auch sehr stark von der Ausbildung der Leute ab.“

Und auch Johannes H. bediente sich methodisch der Generalisierung:

„Und da fehlt denen einfach mal das weite Spektrum, die können halt nicht so breit denken und weit gucken. Geht nicht, ja. Und nur ganz langsam passiert das. Und ich red' jetzt von der großen Masse, red' jetzt nicht von Einzelpersonen.“

Bei allen Bemerkungen zu diesem Thema, die sich bis auf einige Ausnahmen immer auf den Vergleich von Sri Lanka zum Rest der Welt bezogen, bot die Zuschreibung auf kulturelle Differenzen in ihrer Verallgemeinerung wiederum einen brauchbaren „Schutzmechanismus“. Alle wesentlichen Gesprächsteilnehmer beeilten sich, ihren Aussagen Hinweise auf die Schuldlosigkeit der Sri Lankaner an diesen Unterschieden hinzu zu fügen. Niemand wollte sich als „politisch inkorrekt“ ächten lassen. So konstatierte Wolfgang E. zunächst: *„Das ist teilweise mangelnder Horizont.“*, und schwächte sein Urteil dann ab: *„Also ich will da niemandem was unterstellen.“*. Außerdem kann die Zurechnung auf kulturelle Differenzen damit noch erfolgreicher Komplexität binden, handelt es sich bei Kulturen doch um scheinbar unumstößliche Gegebenheiten¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Ein etwas längerer Interviewausschnitt vom deutschen Vertriebsleiter bei SC-LK Johannes H. dokumentiert diese Technik besonders eindrucksvoll: *„Also ownership ist halt nicht das Größte hier in Sri Lanka. Und das ist halt, ownership is' auch 'ne Sache von, da mache ich denen jetzt auch wieder kulturell keinen großen Vorwurf, sondern ownership is' auch 'ne Sache von grundsätzlicher Bildung. [...] Und deshalb kann ich hier den Leuten keinen Vorwurf machen, weil das nicht deren Problem ist, was die für'n Bildungsniveau haben, da können die halt selber privat nix dran machen. Wenn de hier groß wirst von 'ner Teeplückerfamilie, dann isses 'n bisschen schwierig, irgendwie 'nen Harvardabschluss zu bekommen. Ja selbst wenn de noch so schlau bist in der Birne und du die grundsätzlichen Voraussetzungen hättest. [...] Weißte das ist halt so. Ein bisschen philosophisch könnte man sagen: die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen. Sprich, wir schreiben ein Jahr. Und wir unterhalten uns in Deutschland über Riesterrente und 3-Liter-Autos und Mülltrennung, während man sich in Sri Lanka Sorgen macht, dass der Reis jetzt das Kilo nicht noch mal höher steigt und die Milch jetzt nicht 110 Rupies kostet. Und wenn alles gut geht nicht immer so viele Stromausfälle sind ja. Und wenn das Kind*

Trotz faktischer Unterschiede zwischen den Mitarbeitern verschiedener Herkunftsländer finden sich im Material verschiedene Hinweise, welche die Zuschreibungen zu bestimmten Kulturen als Mechanismus der Unsicherheitsbewältigung entlarven. Sehr augenscheinlich wird dies in der Beschreibung von Kollegen des eigenen Kulturkreises durch Scale-Mitarbeiter in allen Standorten. Beispielhaft sei hier Oliver J. (SC-DE) genannt, der bemerkte:

„Die im Ausland haben noch 'ne ganz andere Mentalität, aber auch in [SC-DE] ist das oft so. Da liegt was und das weiß man, dass das da liegt. Aber so lange da keener nachbohrt, bleibt es dann da auch liegen.“

Und auch Sunil S. beschrieb seine Landsleute:

„They only talk, talk, talk. This is the culture of Sri Lanka, we call it NATO: No action, talk only. [...] So the ability is there, so these people are not unproductive, they are productive. They are productive for unproductive things.“

Speziell das Arbeitstempo wird im Ost-West-Kulturvergleich oftmals bemängelt. Die vermeintliche Gemächlichkeit der Sri Lankaner wird „von Europäern und Nordamerikanern in der Regel als Mangel an Arbeitsmotivation („Faulheit“) oder an Rationalität gewertet“ (Dülfer, 2001: 32). Andersartiges Verhalten wird von westlichen Kollegen nicht akzeptiert, es wird den Sri Lankanern vielmehr „als Persönlichkeitsmangel angelastet. [...] Hat der Partner eine andersartige Einstellung zur Arbeit und zu ihrer zeitlichen Einteilung, so gilt er als faul und unzuverlässig.“ (ebd.: 538). Allerdings scheinen nicht alle Programme eine zeitnahe Arbeitsdurchführung zu ermöglichen. Eine arbeitsteilige Vorgehensweise schafft Abhängigkeiten von Kollegen. Bearbeiten diese die Anfrage nicht unmittelbar, verzögert sich auch die Bearbeitungszeit des Verantwortlichen. Diese Zeitverzögerung wird noch verschärft durch unterschiedliche Zeitzonen, wenn Aufgaben über weltweite Standorte hinweg bearbeitet werden. Schließlich vermutet Rob G.,

in die Schule gehen kann, dann freuen wir uns auch. Und das ist halt, darf man nie aus den Augen verlieren.“

dass beispielsweise die Art des Diskussions- und Entscheidungsverhaltens nicht der Kultur der Beteiligten zuzurechnen sei, sondern dem Führungsstil einiger Manager.

Welche dieser Interpretationen nun Tatsachen entsprechen, sei dahingestellt. Interessant bleibt das Ergebnis für die Bewältigung des Organisationsalltags: Alle Formen der Zuschreibung, Generalisierung und damit Vereinfachung bilden für die Mitglieder der Organisation Erklärungsmuster. Sie erzeugen damit Erwartungssicherheit für Zukünftiges. Komplexität wird reduziert und Entscheidungen können situativ getroffen werden. Hier wird deutlich, wie die Zuschreibungen vieler Problematiken auf Kulturdifferenzen die Organisation „blind“ gegenüber strukturellen Konflikten macht. Damit könnte sich die Organisation selbst blockieren und für notwendige Strukturanpassungen unempfänglich werden. Das kann gerade in Zeiten der raschen Ausdifferenzierung bedrohlich für die Organisation werden.

5.3.2. Unsicherheitsreduktion - Vom personalen zum Systemvertrauen?

Neben der Zuschreibung von kulturellen Differenzen sorgt auch die Umwandlung von personalem in Systemvertrauen bei Scale für Unsicherheitsreduktion, denn Rollenerwartungen können Grundlage für Vertrauen sein (vgl. Mayntz, 1963: 81). Wenn evident ist, wie Kollegen in bestimmten Situationen agieren bzw. entscheiden, bedarf es einer geringeren Absicherung, zum Beispiel durch weitere Informationsbeschaffung.

Je komplexer und unbeständiger ein System - wie die Scale-Unternehmensgruppe - wird, desto mehr büßt es den „Charakter der Selbstverständlichkeit, der bekannten Vertrautheit“ (Luhmann, 1968a: 18) ein. Wie beschrieben, erweitert sich mit der Ausdifferenzierung von Abteilungen auch der Kontaktradius der Kollegen innerhalb der Scale-Gruppe. Der Bedarf an gemeinsamer Koordination der Unternehmensaktivitäten steigt und impliziert die Zusammenarbeit einander (zunächst) fremder und damit unvertrauter Mitarbeiter (vgl. auch ebd.). Zudem nehmen gänzlich neue Organisationsmitglieder auf neu geschaffenen Stellen Platz. Die Folge ist: „Uncertainty and risk are greatly enhanced in business relations across national borders where common background assumptions cannot be taken for granted.“ (Lane, 1989: 1f).

Die komplexitätsreduzierende Funktion von Vertrauen soll Abhilfe schaffen, denn Probleme werden „verteilt und dadurch verkleinert: Einer vertraut dem anderen vorläufig, dass er unübersichtliche Lagen erfolgreich meistern wird, also Komplexität reduziert, und der andere hat aufgrund solchen Vertrauens größere Chancen, tatsächlich erfolgreich zu sein“ (Luhmann, 1968a: 23). Zudem ermöglicht Vertrauen, dass “the trustee's actions are, at least to some degree, predictable“ (Lane, 1989: 12f). Wie aber entsteht Vertrauen innerhalb von Organisationen? Vertrauen gründet in Vertrautheit. Diese entwickelt sich entweder durch eine gemeinsame Interaktionsgeschichte oder beruht auf der Zugehörigkeit zur gleichen sozialen Gruppe (vgl. ebd.: 14). Darüber hinaus ist Vertrauen „in die Zukunft gerichtet“ (Luhmann, 1968a: 17), denn es muss erst geschenkt werden, bevor der Vertraute sich mit konformem Verhalten des Vertrauens würdig zeigen kann¹⁰⁶. Damit erweist sich Vertrauen als risikobehaftetes Unterfangen. Der Vertrauende muss in Vorleistung treten und ob diese sich auszahlt, stellt sich erst nachträglich heraus. Eine vollständige Risikoeliminierung ist selbst bei umfangreicher vorangehender Informationsbeschaffung nicht realisierbar. Es müssen also Mechanismen vorhanden sein, die deplaziertem Vertrauen vorbeugen (Lane, 1989, 13). Entscheidet man sich allerdings zu misstrauen, ruft dies beim Gegenüber wiederum Misstrauen hervor und zudem müssen andere Mechanismen der Unsicherheitsbewältigung gefunden werden¹⁰⁷.

Begrenztes personales Vertrauen dient zur Überbrückung von Unsicherheitsmomenten im Verhalten anderer, wandelt sich aber mit steigender Komplexität zu Systemvertrau-

¹⁰⁶ Ausführlicher Luhmann dazu: „Zwar ist Vertrauen nur in einer vertrauten Welt möglich; es bedarf der Geschichte als Hintergrundsicherung. Man kann nicht ohne jeden Anhaltspunkt und ohne alle Vorerfahrung Vertrauen schenken. Aber Vertrauen ist keine Folgerung aus der Vergangenheit, sondern es überzieht die Informationen, die es aus der Vergangenheit besitzt und riskiert eine Bestimmung der Zukunft. Im Akt des Vertrauens wird die Komplexität der zukünftigen Welt reduziert. [...] Der vertrauensvoll Handelnde engagiert sich so, als ob es in der Zukunft nur bestimmte Möglichkeiten gebe. Er legt sich auf eine Zukunft fest. [...] Vertrautheit ist Voraussetzung für Vertrauen wie für Misstrauen, dass heißt für jede Art des Sichengagierens in eine bestimmte Einstellung der Zukunft.“ (Luhmann, 1968a: 17).

¹⁰⁷ Luhmann über Möglichkeiten für Organisationsmitglieder, die durch Vertrauen entstehen bzw. bei Misstrauen entfallen: „Ihre Unfähigkeit, Vertrauen zu erweisen, begrenzt dann auch ihre Möglichkeit, Vertrauen zu erwerben. Das Handlungspotential wächst in dem Maße, als das Vertrauen wächst - das Vertrauen in die eigene Selbstdarstellung und in die Fremdinterpretation der eigenen Selbstdarstellung. Mit diesem Vertrauen werden neuartige Verhaltensweisen möglich.“ (Luhmann, 1968a: 38f). Und weiter: „Wer sich weigert, Vertrauen zu schenken, stellt die ursprüngliche Komplexität der Geschehensmöglichkeiten wieder her und belastet sich damit. Auch Misstrauen leistet somit Vereinfachung, oft drastische Vereinfachung. Dennoch bleiben Negativerwartungen oft sehr komplexer als positive Erwartungen, weil sie weniger ausschließen.“ (ebd.: 69f).

en. Dabei handelt es sich um eine Generalisierungsleistung, so dass Vertrauen nicht immer wieder situativ neu gebildet werden muss. Durch regelmäßige Bestätigungen, dass Vertrauen sich auszahlt, wandelt sich personales Vertrauen dann also in generalisiertes Systemvertrauen. Gängige Beispiele für Systemvertrauen sind generalisierte Kommunikationsmedien wie Geld. So müssen wir nicht mehr vor jedem Zahlvorgang immense Komplexität bewältigen, indem wir die Folgen des Tausches bedenken (Welchen Wert hat das Geld? Kann ich eine Ware gegen Geld bekommen? usw.). Wir können auf die Funktion des generalisierten Kommunikationsmediums Geld vertrauen, da wir diese aus früheren Interaktionen kennen. Der Begriff Systemvertrauen bezieht sich aber nicht zwangsläufig auf soziale Systeme - wie zum Beispiel Organisationen -, sondern kann auch personale Systeme - also Kollegen - betreffen. In Zeiten hoher Komplexitätssteigerung - wie etwa bei raschem Organisationswachstum - spielt personales Vertrauen wieder eine stärkere Rolle. Es kann Unsicherheiten, die aus dem Wandel des Systems entstehen, ausgleichen. Schließlich muss sich für das „neue“ System erst Systemvertrauen entwickeln.

Der Vertrauensbildungsprozess gelingt im persönlichen Kontakt schneller. Im direkten Umgang mit Kollegen lassen sich Informationen und Erfahrungen gewinnen, die eine gemeinsame Interaktionsgeschichte entstehen lassen. Doch genau an dieser Stelle offenbart sich ein Folgeproblem des Organisationswachstums der Scale-Gruppe. Die Kollegen arbeiten weltweit verteilt und haben in den meisten Fällen lediglich schriftlichen Kontakt in Form von E-Mails. Zwar können sachliche Informationen auf diesem Wege übermittelt werden. Darüber hinaus bietet dieser Austausch allerdings nur eine unzureichende Grundlage für Vertrauensbildung, denn „wer sich Vertrauen erwerben will, muss am sozialen Leben teilnehmen und in der Lage sein, fremde Erwartungen in die eigene Selbstdarstellung einzubauen“ (Luhmann, 1968a: 59). Gerade der persönliche Kontakt zwischen Scale-Mitgliedern verschiedener Standorte scheint enorme Vorteile bei der Unsicherheitsreduktion zu bringen. Beispielsweise verbrachte der Vertriebsleiter von SC-US Jeff R. drei Monate bei SC-KOG zur Einführung eines neuen Großprojektes, das in den USA entwickelt und in Sri Lanka gefertigt wurde, und dann wiederum in den USA verkauft werden sollte. Jeff R. kommentierte die Folgen der Zusammenarbeit:

„And I developed a relationship with the crew, especially in Koggalla. You know we worked closely and face-to-face, so that we can talk on the phone or text or email and understand each other. Which is difficult with people you haven't. [...] So you know that saves a lot of time and headaches.”

Durch die gemeinsame Interaktionsgeschichte ist eine Vertrauensbeziehung entstanden, die Missverständnisse reduziert¹⁰⁸. In der Zusammenarbeit hat sich aus personalem Vertrauen ein Systemvertrauen entwickelt, welches nun bei der alltäglichen Komplexitätsbewältigung im Kontakt zwischen SC-US und SC-LK hilft. Das Vertrauen, das sich in der Arbeit an einem gemeinsamen Projekt gebildet hat, kann generalisiert auf weitere Projekte übertragen werden.

Aber auch innerhalb einzelner Standorte bedient man sich bei Scale zur Unsicherheitsabsorption vertrauensfördernder Maßnahmen. So genannte „outward bound trainings“, bei denen Kollegen gemeinsam mehrere Tage in unwirtlichem Gebiet gemeinsam Aufgaben lösen müssen, werden bei SC-LK eingesetzt, um zwischen den Mitarbeitern zunächst Vertraulichkeit zu schaffen, die über die Arbeitsrolle hinaus geht. Meinem Eindruck nach bedarf es gesteigerter Vertraulichkeit insbesondere zwischen den ausländischen Topmanagern und den einheimischen Senior Managern bei SC-LK. Die Sri Lankaner sind teilweise seit über zehn Jahren Kollegen und haben in vielen Fällen auch außerhalb der Arbeitsrolle Kontakt miteinander. Allein durch ihre Zugehörigkeit zu einer gemeinsamen sozialen Gruppe (in diesem Fall durch die Nationalität bestimmt) kann von größerer Vertrautheit zwischen ihnen ausgegangen werden. Die Topmanager hingegen verzichteten bei der Veranstaltung in der Natur auf die Übernachtung im gemeinsamen Zelt, nahmen ihre Mahlzeit nicht - wie dort üblich - mit der Hand ein und beteiligten sich nicht am kollektiven Bad in einem natürlichen See. Der Erfolg jener Maßnahmen ist also kritisch zu betrachten. Bemerkenswert bleibt dennoch das Bemühen, das

¹⁰⁸ Gerhard A. führt die Unterscheidung in „*altes*“ und „*sich neu entwickelndes*“ Scale ein. Zum „*alten*“ Scale zählt er SC-US, SC-SE und SC-DE; zum „*neuen*“ Scale gehören vor allem SC-UK und SC-LK. Die vertraute Zusammenarbeit mit älteren Gruppenmitgliedern begründet er mit einer gemeinsamen Interaktionsgeschichte: *„Also meine Kommunikation mit Rob G. ist ein bisschen historisch begründeter. Also ich bin zwar länger dabei als Rob G., aber Rob G. ist einer der Alten sozusagen. [...] Und die repräsentieren so mit uns und Schweden natürlich das alte [Scale] ja. Und dann gibt's natürlich das neu sich entwickelnde [Scale] ja, mit David W. und Bruce S. und daraus resultieren natürlich auch schon manchmal ein bisschen Unterschiede in der Sichtweise.“*

darauf hinweist, dass der Wert von Vertrauen zur Unsicherheitsreduktion jedenfalls bekannt ist.

In stetig wachsenden Sozialsystemen scheint die Vertrauensbildung immer schwieriger zu gelingen, da Kontingenzerfahrungen immer wahrscheinlicher werden. In kleineren und räumlich begrenzten Organisationen hingegen, „findet man einen günstigen Nährboden für Vertrauensbeziehungen. Es herrscht das Gesetz des Wiedersehens [...] Das erschwert Vertrauensbrüche.“ (Luhmann, 1968a: 35). Ein gutes Beispiel stellt das Werk SC-KOG dar. Zwar arbeiten dort etwa 360 Angestellte in der Produktion, aber die Gruppe des Führungspersonals ist klein. So berichtete Manuja W.:

„In Koggalla we are a small team, [...] in our case few of us are just senior managers and executives. We still I mean, still even we are getting our lunch together with all the executives. In that way it's kind of a close bound between all of us. [...] Since we are a small group, we are exchanging ideas with everybody all the time and always it's more together.“

Die enge Zusammenarbeit und der tägliche Kontakt hat auch in diesem Fall personales in Systemvertrauen überführt. Unter den Kollegen herrscht daher eine hohe Erwartungssicherheit.

Am Thema Vertrauen kondensieren gewissermaßen alle drei Entscheidungsprämissen. Offenbar stellen persönliche Kontakte zu Kollegen Informationen bereit, die Unsicherheit abbauen und so Vertrauen ermöglichen. Aufgrund dessen können dann zukünftige Entscheidungen leichter bzw. schneller gefällt werden, da Informationen nicht vor jeder Entscheidung erst eingeholt werden müssen, sondern gleichsam im Vertrauen inkorporiert schon vorliegen. Ist demgegenüber Vertrauen zwischen Kollegen nicht etabliert, finden Kontrollen statt¹⁰⁹, entweder, indem Aufgaben präzise überwacht werden oder Entscheidungskompetenz nicht delegiert wird. Eine der Folgen ist der Ausgleich durch

¹⁰⁹ Luhmann führt diese Kontrollen auf eine asymmetrische Rollenkonstellation und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten zurück: „Wer für Handlungen anderer formal rechenschaftspflichtig ist, kann daraus Forderungen an die Handelnden ableiten, Interventionen und Kontrollen damit begründen. Sein Interesse ist berechtigt, muss er doch seinen Kopf hinhalten. Solche Einmischung und Überwachung ist stets Ausdruck eines höheren Status.“ (Luhmann, 1995: 187).

das Schreiben von „Absicherungs-E-Mails oder Absicherungsprotokollen“. Fehlendes Vertrauen steigert demnach den Arbeitsaufwand und es entsteht erhöhte organisationsinterne Komplexität. Diese muss wiederum durch vermehrte Strukturierung bearbeitet werden und die Flexibilität des Systems sinkt. Bei einem komplexen Sozialsystem wie der Scale-Gruppe ist Vertrauen „unentbehrlich, um das Handlungspotential eines sozialen Systems über [...] elementare Formen hinaus zu steigern“ (Luhmann, 1968a: 89). Geschieht dies nicht, bleibt die Situation komplex und gewissermaßen zu flexibel. Das kommt dann einer Lähmung von Entscheidungen gleich, die Kontingenz ist zu hoch.

5.3.3. Expatriates - Vertrauen durch kulturelle Nähe

Die Kombination beider Mechanismen der Unsicherheitsreduktion - Zuschreibung auf kulturelle Differenzen und Vertrauensbildung - drückt sich im Einsatz von Expatriates aus. Da Vertrauensbildung zwischen Mitgliedern verschiedener Kulturen komplexer ist als unter Kollegen einer Kulturgruppe, werden sensible Positionen oftmals mit Expatriates besetzt. Denn gerade „transnational agierende, komplex strukturierte Organisationen [zeichnen sich] durch einen chronisch hohen Bedarf an personalem Vertrauen aus.“ (Wagner/ Mense-Petermann, 2006: 28). Je fremder mir ein Kollege ist, desto mehr Informationen über ihn und Erfahrung mit ihm bedarf es zur Schaffung von Vertrauen.

Auffällig ist, dass weltweit in der Scale-Gruppe alle Positionen mit jeweils einheimischem Personal besetzt sind, mit Ausnahme der drei höchsten Führungspositionen bei SC-LK. Diese Stellen nehmen zwei Deutsche und ein Inder ein. Seit Gründung des Standortes stammte der Geschäftsführer nie aus Sri Lanka, sondern immer aus Europa. Offenbar ist das Vertrauen des schwedischen Besitzers von Scale - Rune F. - in die Führungsqualitäten einheimischer Manager nicht stark genug, um ihnen die Kontrolle über SC-LK zu überlassen. Bezeichnend ist auch, dass die beiden Deutschen angeben, miteinander im Arbeitsalltag sehr viel Kontakt zu haben, der unproblematisch „auf Zuruf“ erfolge. Es laufe sehr viel „auf der persönlichen Ebene“ (Marek S.). Dieser Eindruck bestätigte sich für mich in der Beobachtung, dass Marek S. und Johannes H. mehrmals täglich vermutlich vertrauliche, zumindest aber vertraute Gespräche in gemeinsamen Raucherpausen führten. Während des gesamten Aufenthaltes im Feld habe ich hingegen nie ein solches Gespräch zwischen einem der Expatriates und einem einheimischen Se-

nior Manager beobachtet. Auch die Mittagspausen werden nach Nationalitäten getrennt in verschiedenen, nahe gelegenen Restaurants verbracht.

Mangelndes Systemvertrauen besteht insbesondere gegenüber dem Sri Lankanischen Bildungssystem¹¹⁰. Aufgrund der Ausbildung in einem fremden System werden den einheimischen Mitarbeitern seitens der Expatriates Kompetenzen abgesprochen. Die Delegation von Aufgaben und damit Verantwortung wird somit unwahrscheinlicher. Mit steigender Komplexität durch die Ausdifferenzierung der Scale-Gruppe verstärkt sich dieses Problem. Wie bereits beschrieben, müssen Aufgaben und Entscheidungskompetenzen ab einer bestimmten Organisationsgröße übertragen werden. Bleibt dies aus, kommt es zu einer Lähmung der Organisation, da allein aus Gründen mangelnder zeitlicher Ressourcen Entscheidungen nicht getroffen oder zumindest vertagt werden. Das Übersetzen von personalem in Systemvertrauen könnte gerade an dieser Stelle entscheidende Vorteile haben. Kotthoff wertet es als bedeutsamen „Schritt zur Institutionalisierung von Verhalten und damit der Herstellung von Verhaltenssicherheit und Verlässlichkeit.“ (Kotthoff, 2006: 281). Doch differente Wertesysteme erschweren die Unsicherheitsabsorption durch Vertrauensbeziehungen, ermöglichen dafür aber die Rechtfertigung des Einsatzes von Expatriates.

So wird die Kulturdifferenz zwischen Kollegen auch zur Machtressource für die Expatriates. Insbesondere die implizite Beschreibung der Überlegenheit „westlicher“ Kultur führt zu Asymmetrien zwischen den Mitarbeitern verschiedener Nationen. Alle drei Expatriates von SC-LK stilisieren sich in verschiedenen Gesprächen als Lehrer für die Sri Lankaner. Johannes H. erklärte:

¹¹⁰ Auch Kotthoff berichtet über ähnliche Phänomene im Bezug auf Fallbeispiele aus der Türkei und Brasilien. Mir scheinen sie aber übertragbar auf Sri Lanka zu sein. So schreibt er: „Es besteht wenig Vertrauen in die Landeskultur, was die Qualifikation für die mittlere Managementebene angeht. Man vertraut hier weitgehend auf deutsche bzw. westliche Schulen im Lande.“ (Kotthoff, 2006: 296). Und weiter: „Beklagt wird, dass die Landeskultur nicht Selbstständigkeit und Eigeninitiative fördert, sondern ‚überholtes‘ hierarchisches Denken und Obrigkeitsgläubigkeit.“ (ebd.: 294). So behauptet Johannes H., man könne Entscheidungen nicht parlamentarisch treffen, da alles bis ins Kleinste diskutiert werde. Und auch Marek S. sieht in gemeinsamen Meetings kein demokratisches „*Entscheidungsvehikel*“, sondern er sammle auf diese Weise lediglich Meinungen. Einen kollegialen Stil könne man nicht vorleben, da er immer „*ziehen*“ müsse. Diese vermeintlichen Mängel würden dann durch die Qualitäten der Expatriates ausgeglichen. Indem sie führende Stellen besetzen, könnten sie das Personal entsprechend leiten.

„Weißte, du musst halt die Leute mehr mit ins Boot nehmen hier. Das hat zwei Gründe. Einmal hat es 'nen motivierenden Grund ja. Und der zweite Grund ist, dass ich hier - glaube ich - relativ viel kommuniziere, um auch von meinem Werteverständnis viel mitzugeben, weil ich halt auch möchte, dass die Leute mich verstehen. Und ich möchte den Leuten hier auch was mitgeben von meinem Werteverständnis, weil ich das, ich sag' mal in Anbetracht der Tatsache, dass wir viel mit dem Westen der Welt zu tun haben, auch nicht ganz verkehrt ist, dass sie das auch wissen hier, weißte.“

Besonders Chittoor V., der als Expatriate bereits in anderen Ländern arbeitete, versucht seine Erfahrungen gegenüber dem einheimischen Personal geltend zu machen. Auch ich bemerkte in unseren Gesprächen den erwähnten Paternalismuseffekt. Der große Altersunterschied verstärkte diesen Eindruck. So erläuterte er mir:

„They [his Sri Lankan subordinates] did not have the opportunity, ehm, to get exposed to lot of concepts and work style that I had the opportunity, because I have worked in major companies - Bosch and Philips -, travelled widely. So that gives a certain advantage, which they don't had. [...] The good part is, that they are willing and open for learning. Once you have this, we can always introduce new concepts. But one should have a little patience to match their speed.“

Der vermeintliche Vorteil durch den europäisch geprägten Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund der Expatriates dient gewissermaßen als Rechtfertigung für die Leitung von SC-LK durch ausländisches Personal. Offenheit für die und Akzeptanz der Sri Lankanischen Kultur findet bei allen drei Expatriates vor allem auf der Darstellungsebene statt. Der „talk“ überwiegt aber hier die „action“ bei weitem¹¹¹.

¹¹¹ Die Unterscheidung „talk“ und „action“ sind hier Brunsson (1989) entliehen. Er beschreibt in seinem Buch „The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations“ die Entkopplung von Darstellungsebene und Strukturebene zur Sicherung von Legitimität. Durch das Bekenntnis zum Interesse an der Sri Lankanischen Kultur erfüllen die drei Expatriates also gewissermaßen eine Legitimitätsanforderung, die mit der Arbeit bei SC-LK verbunden ist. Auch Dülfer beschreibt diese Anforderung: „Für die Effektivität der Auslandstätigkeit unter beruflichen wie unter persönlichen Aspekten spielt die subjektive Einstellung des Auslandsmitarbeiters zu seiner Umwelt, seinem Umfeld - unabhängig von der Einstellung zur Aufgabenstellung - eine besondere Rolle. Vereinfacht gesehen, gibt es

Auch Luhmann weist darauf hin, dass in einem asymmetrischen Rollenverhältnis, wie zwischen Angestelltem und Vorgesetzten, besondere Anstrengungen seitens des Untergebenen notwendig werden, um sich als vertrauenswürdig zu erweisen. In einer Situation, die durch kulturelle Differenzen zwischen Expatriate und Einheimischen komplexer ist, sind die Anforderungen vermutlich noch höher. So müssen Untergebene „in Emsigkeit, Gewissenhaftigkeit und loyaler Ausführungsbereitschaft nicht selbstverständliche Extreme anstreben“ (Luhmann, 1968a: 40). Haben die Kollegen unterschiedlicher Kulturkreise dabei divergierende Relevanzstrukturen, kann dies „zur möglichen Quelle von Anerkennungskonflikten“ (Klemm/ Popp, 2006: 205) werden. Vertrauensvorbehalte können in dieser Konstellation den kulturellen Differenzen zugeschrieben werden, was schließlich wieder zu Komplexitätsreduktion führt (vgl. Kotthoff, 2006: 291). Allerdings sei erwähnt, dass aus dem Verhältnis zwischen ausländischen Vorgesetzten und Sri Lankanischem Personal auch erhebliche Konflikte erwachsen. So bemängelt der Senior Manager Wasantha die zu Beginn schwierige Zusammenarbeit mit dem neuen „Managing Director“ Marek S.¹¹². Schließlich lässt sich konstatieren, dass mit dem Einsatz

Menschen, die gegenüber fremden natürlichen und kulturellen Umwelten ein besonderes Interesse aufweisen, eine spezifische Art positiver Neugier. Andere dagegen wollen auch im Ausland, zumindest in ihrem privaten Lebensbereich, gleiche Verhältnisse antreffen wie zu Hause und beschwerten sich über jede kleine Abweichung in der Ernährung, in den Freizeitangeboten oder in den Einkaufsmöglichkeiten. [...] Es bedarf der Offenheit für fremde Kulturen und der Bereitschaft zu deren Akzeptanz.“ (Dülfer, 2001: 537). Beschwerden und den Wunsch, ähnliche Lebensbedingungen wie in Europa vorzufinden, erfuhr ich dann allerdings mehrfach in Gesprächen mit den Europäern.

¹¹² „In the beginning he tried to implement his culture, but I think there were lot of restrictions and some information get back to him like the Senior Manager said. We had a very friendly environment and very friendly culture with earlier other MDs you know. If I have something it may be personal or whatever if previous MDs I can just go to them and ask them and speak to them. But it's, you know, real open and no barriers limiting. Because sometimes you cannot think about hierarchical things, some decisions you know you cannot wait, you have to take quick decisions. And I think now we see changes, see a change, because the MD has changed his style. You cannot go, you cannot, you know, to a it's like to, we are going in parallel tracks, they will not meet each other. So then that way cannot run a company, because we should have a team otherwise he will go his own way, we will all the others will go another way. They will not match or meet each other. You are dependend, because this is not a one-man-show.“ (Wasantha A.). Auch Niklas Luhmann beschreibt in seinem Aufsatz „Der neue Chef“ (1962) mögliche Konflikte, die aus dem Einsatz neuen Führungspersonals entstehen können. Dort heißt es: „Die Einsetzung in das formale Amt bringt also noch keine Nachfolge in die informellen Funktionen des Vorgängers mit sich.“ (Luhmann, 1962: 15). Daraus entsteht eine „Periode der Unsicherheit“, bis auch der neue Chef informale Strukturen aufgebaut hat. (vgl. ebd.). „Diese Probleme werden durch die erwähnten Sprach- und Kommunikationsschwierigkeiten zusätzlich belastet.“ (ebd.). Dies gilt in besonderem Maße für die Zusammenarbeit der Mitglieder bei SC-LK, die allesamt keine englischen Muttersprachler sind. Und weiter: „Wer von außen kommt, ist zunächst ein Fremder und muss seinen Start auf die Rolle als Fremder gründen. [...] Er bringt Einstellungen und Erwartungen mit, die nicht unter sozialer Kontrolle der Gruppe gebildet sind. [...] Jedenfalls gehören Unbefangenheit und Pietätlosigkeit gegenüber lokalen Gewohnheiten zu seiner Anfangsrolle. [...] Der Chef er-

von Expatriates durch die Firmenleitung zwar Komplexität reduziert werden konnte, da man den Führungskompetenzen des europäischen Personals vertrauen konnte. Vor Ort aber entstand aus dieser Konstellation wiederum Komplexität, da sich die Vertrauensbildung zwischen einheimischem und fremdem Personal umso schwieriger gestaltete. Der Gewinn aus dem Einsatz von Expatriates ist also durchaus fragwürdig.

5.3.4. Zusammenfassung

Das Personal stellt in Organisationen den größten Unsicherheitsfaktor dar. Denn Mitglieder von Organisationen bringen in ihr Entscheidungsverhalten auch immer Inhalte ihrer anderen Rollen sowie Erfahrungen aus der Vergangenheit mit ein. So wird Personal zu einer schwer kalkulierbaren Einflussgröße.

Die Ausdifferenzierung der Scale-Gruppe bedingt den Einsatz neuen Personals sowie eine Steigerung der internationalen Kooperation der Kollegen. Aber die Bildung einer gemeinsamen Interaktionsgeschichte gestaltet sich komplizierter als früher. Da nicht mehr jeder mit jedem zusammenarbeitet, ist persönlicher Kontakt unter Kollegen kaum noch gegeben. Diesen Quellen der Unsicherheit muss mit der Schaffung von Erwartungssicherheit gegenüber den Kollegen entgegengewirkt werden. Bei Scale geschieht dies durch die Zuschreibung von kulturellen Differenzen sowie durch die Überführung von personalem in Systemvertrauen und kumuliert im Einsatz von Expatriates an vermeintlich besonders unsicheren Standorten. All diese Mechanismen führen bei Scale durch Generalisierung zu gesteigerter Erwartungssicherheit. Bei der Bearbeitung von Unsicherheit auf diese Weise ist die Scale-Gruppe erfolgreich, allerdings gelangen strukturelle Probleme so nicht mehr in den Blick. Insbesondere bei weiterer, erforderlicher Ausdifferenzierung kann dies für die Organisation gefährlich werden.

hält typisch nicht die Informationen, die er zu einem informalen Regiment braucht. [...] Diese Zurückhaltung von Mitteilungen, die Vertrauen voraussetzen, kann zu einer Isolierung führen, die die Erwartungsunsicherheit auf beiden Seiten verschärft.“ (ebd.: 19).

6. Schlussbetrachtungen

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Auswirkungen Wachstum, im Sinne von Differenzierung, auf der Strukturebene von Organisationen hat. Diese Frage lässt sich kaum in wenigen Sätzen beantworten, gibt es doch zahlreiche zu beobachtende Felder. Die Analyse des vorgestellten empirischen Falles konzentrierte sich auf Effekte auf der Ebene der systemtheoretischen Entscheidungsprämissen: Programme, Kommunikationswege und Personal. Zusammengefasst lassen sich sowohl eine Tendenz zur Standardisierung, als auch eine Ausdifferenzierung der Hierarchie und Generalisierungen zur Unsicherheitsabsorption feststellen.

Theoretisch wurde in dieser Arbeit Wachstum mit steigender Differenzierung von Organisationssystemen erklärt. Jenes Wachstum geht demnach für die Scale-Gruppe mit gesteigerter Komplexität einher. Alle Mechanismen, die die Mitglieder der Scale-Gruppe entwickelt haben, zielen daher auf die Reduktion der Komplexität, um den Organisationsalltag bewältigen zu können. Im Auswertungsteil sind die Erfolge bzw. Misserfolge der verschiedenen Methoden diskutiert worden. Auffällig scheint dabei zu sein, dass Vorgehensweisen aus der klassischen Managementtheorie Unsicherheiten kaum bewältigen können, sondern vielmehr wirkungslos bleiben. Erinnerung sei hier etwa an die „Abweichungsberichte“ gemäß der ISO-Standards oder die Personalentwicklungsinstrumente wie das „outward bound training“. Diese könnten vermutlich eine Wirkung erzielen, würden sie konsequent angewendet. Der Anspruch von Theorie und Wirklichkeit scheint allerdings weit auseinander zu klaffen, was den praktischen Erfolg von Managementtheorien einmal mehr in Frage stellt. Andere Mechanismen, wie das Bilden von Stereotypen, das nicht exklusiv für Entscheidungen *in* Organisationen vorgesehen ist, sondern ständig im Alltag Anwendung findet, erfüllen hingegen ihre Funktion der Unsicherheitsreduktion sehr gut. Auch bei diesem Beispiel bleibt aber zu bedenken, dass lediglich die Unsicherheit für den Moment der Klassifizierung gebannt ist. Die Folgeprobleme, die sich beispielsweise aus den kulturellen Zuschreibungen ergeben, bleiben bestehen und müssen weiter bearbeitet werden.

Die Scale-Gruppe scheint im Allgemeinen mit ihren Strukturen (noch) vergleichsweise schlecht an ihr Wachstum angepasst zu sein. In vielen der dargestellten Bereiche ist die Unsicherheit konstant hoch, Entscheidungen müssen mehrfach getroffen werden oder die Bearbeitung von Komplexität bleibt gänzlich offen. Johannes H. fasste einmal treffend zusammen:

„Weil wir halt sehr klein noch sind, ja. Und von ganz klein bisschen größer geworden sind und das sehr schnell über die letzten Jahre, ehm und deshalb hinkt und humpelt das hier und da so'n bisschen.“

Für mich als Forscherin ergibt sich an dieser Stelle die Frage, ob es sich um Besonderheiten des Einzelfalls handelt, oder ob es sich in anderen Fällen ähnlich verhält. Hier offenbaren sich nun die Grenzen der qualitativen Forschungsmethoden. Zwar gelang es mir, tief in die Besonderheiten des Einzelfalls einzudringen, eine Generalisierung der Ergebnisse ist aber beim gewählten Forschungsdesign zunächst mit Vorsicht zu betrachten. Zwar verbindet sich mit dieser Arbeit kein Universalitätsanspruch, dennoch zeigten sich teilweise sehr große empirische Passungen mit bereits vorhandenem (insbesondere systemtheoretischem) Theoriematerial und auch die Forschung in immerhin drei (Unter-)Organisationen lässt ein Generalisierungspotential erkennen. Weitere Untersuchungen, die hier anknüpfen, wären wünschenswert. Dabei sollten aus dem bereits erarbeiteten Material Hypothesen erstellt werden, die dann möglicherweise an einer größeren Stichprobe untersucht werden könnten. Aber auch vertiefende Nachforschungen zu den theoretischen Implikationen für die einzelnen Entscheidungsprämissen halte ich für nützlich.

Die im Analyseteil der Arbeit präsentierten Themen decken natürlich nicht das gesamte Spektrum des Datenmaterials ab. Die Bearbeitung der großen Datenmengen stellte mich vor das Dilemma zwischen Verlust wichtiger Aussagen und Informationen bei Nichtbeachtung eines Großteils des Materials auf der einen Seite sowie der notwendigen Selektion aufgrund des Diplomarbeitsrahmens auf der anderen Seite. Einige Randaspekte, die in der Analyse keine detaillierte Erwähnung fanden, weil sie zu umfangreich oder the-

matisch weniger anschlussfähig zu den ausgewählten Bereichen sind, sollen dennoch nicht vollkommen unerwähnt bleiben.

Ein wichtiges Thema für die Mitglieder der Scale-Gruppe war die inhaltliche Programmverschiebung zwischen den Standorten. Dies scheint mir vergleichbar zu sein mit der Verschiebung von Zuständigkeiten innerhalb einzelner Standorte bzw. mit der mangelnden Delegation von Aufgaben aus Besitzstandswahrungsgründen. Insbesondere die sich schleichend entwickelnde Vormachtstellung des spät gegründeten Standortes SC-UK für den Bereich der Produktentwicklung wird zum Beispiel bei SC-US - wo dieser Schwerpunkt ehemals lag - mit Missfallen beobachtet. Meine Praktikumsuntersuchung zum Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter in der Scale-Gruppe ergab, dass vor allem die technischen Kommunikationsmöglichkeiten sehr unbefriedigend zu sein scheinen und die Art ihrer Nutzung Konfliktpunkte erzeugt. Unberücksichtigt blieben in dieser Arbeit weitere detaillierte Analysen zu den Meetings in der Scale-Gruppe. Diese können in ihrer aktuellen Form offenbar kaum einen Beitrag zur Unsicherheitsreduktion leisten. Im Rahmen der Entscheidungsprämisse Personal verspricht eine diesbezügliche eingehende Prüfung der Einflüsse des Führungsstils der verschiedenen Geschäftsführer interessante Ergebnisse. Während des Feldaufenthaltes beobachtete ich hier große Unterschiede. Ein Thema jenseits der Entscheidungsprämissen, das sich im Material niedergeschlagen hat, ist die vorhandene Sprachbarriere zwischen den Mitgliedern von Scale. Sie verursacht in ihrer Faktizität Probleme im Austausch von Informationen, dient aber ebenso in ihrer Zuschreibung als weiterer Mechanismus der Unsicherheitsreduktion.

Eine Facette der empirischen Analyse ist besonders augenscheinlich: die Dominanz von dargestellten Folgeproblemen. Doch warum scheint die Scale-Gruppe trotz der hohen Komplexität und aller genannten Schwierigkeiten dennoch ein florierendes Unternehmen zu sein? Dieses Phänomens lässt sich finanzwirtschaftlich erklären. Der steigende Ertrag aus dem Verkauf ihrer Produkte bedeutet für die Scale-Gruppe einen immer noch komfortablen Vorsprung gegenüber Konkurrenten mit vergleichbaren Produkten. Dieser Erfolg kann auch eher unsoziologischen Argumenten wie einer guten Produktqualität und hohem Fachwissen der Mitarbeiter zugeschrieben werden. Es bleibt aber zu erwar-

ten, dass Konkurrenzunternehmen diesen Vorsprung bald aufholen und damit der Druck aus der Organisationsumwelt anwächst. Ein erstes Anzeichen mag die verpasste Umsatzzielstellung für das Geschäftsjahr 2008 darstellen. Auch ein soziologisches Argument kann die Überlebensfähigkeit größerer Organisationssysteme trotz Konfliktfeldern erklären. So weist Kieserling darauf hin, dass „es für differenzierte Systeme [umso leichter ist] Störungen innerhalb der Einzelaktionen zu isolieren. [...] Große und differenzierte Sozialsysteme sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Konflikte einschließen können, ohne selbst zum Konflikt zu werden.“ (Kieserling, 1999: 56f).

Schließlich bleibt zu reflektieren, dass ich theoretisch, forschend und persönlich durch diese Diplomarbeit und das Praktikum sehr viel gelernt habe. Gerade die Doppelrolle der forschenden Praktikantin verlangte mir einiges ab, bewegte ich mich doch gleichsam ständig in zwei unterschiedlichen Relevanzsystemen mit ihren entsprechenden Implikationen. Lasse ich die vergangenen Monate jedoch Revue passieren, fällt mir auf, dass man Thema und Material auch unter anderen Gesichtspunkten (denkbar wären z.B. Machttheoretische oder Organisationskulturtheoretische Aspekte) hätte bearbeiten können. Aber so ist das nun einmal mit der Kontingenz. Mögen Andere weitere (Untersuchungs-)Wege einschlagen.

Literatur

Amann, Klaus/ Hirschauer, Stefan (1997): Die Befremdung der eigenen Kultur. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Ayaß, Ruth/ Bermann, Jörg (2006): Qualitative Methoden der Medienforschung. Reinbek: Rowohlt.

Bachmann, Götz (2002): Teilnehmende Beobachtung. In: Kühl, Stefan/ Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Baecker, Dirk (1993): Die Form des Unternehmens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (2000): Wozu Kultur? Berlin: Kulturverlag Kadmos.

Bamberger, Ingolf/ Evers, Michael (1997): Ursache und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen. In: Macharzina, Klaus/ Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.): Handbuch internationales Management – Grundlage, Instrumente, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bartlett, Christopher/ Goshal, Sumantra (1990): Internationale Unternehmensführung. Frankfurt a. M.: Campus.

Becker-Ritterspach, Florian (2006): Wissenstransfer und -integration im Transnationalen Konzern: Eine soziologische Perspektive. In: Wagner, Gabriele/ Mense-Petermann, Ursula (Hrsg.): Transnationale Konzerne als neuer Organisationstyp? Organisationstheoretische und empirische Beiträge zum Problem der Globalität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bennis, Warren G. (1972): Organisationsentwicklung. Ihr Wesen, ihr Ursprung, ihre Aussichten. Baden-Baden: Verlag für Unternehmensführung Dr. Max Gehlen.

Berger, Hartwig (1978): Gesprächsführung in der teilnehmenden Beobachtung. In: Osnabrücker Beiträge zur Sprachtheorie. Nr. 6. Univ. Osnabrück: Verein zur Förderung der Sprachwissenschaft in Forschung und Ausbildung.

Bergmann, Jörg (1985): Flüchtigkeit und methodische Fixierung sozialer Wirklichkeit. In: Bonß, Wolfgang/ Hartmann, Heinz (Hrsg.): Entzauberte Wissenschaft. Soziale Welt. Sonderheft 3. Baden-Baden: Nomos-Verlags-Gesellschaft.

Bergmann, Jörg (2006): Studies of Work. Erscheint in: Rauner, Felix (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildungsforschung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Böhm, Andreas (2005): Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In: Flick, Uwe et. al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Bonazzi, Guiseppe (2007): Geschichte des organisatorischen Denkens. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.

Brüsemeister, Thomas (2000): Quantitative oder qualitative Forschung?. In: Ders. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Überblick. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Brunsson, Nils (1989): The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations. Chichester: Wiley.

Castells, Manuel (2004): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter I. Opladen: Leske+Budrich.

Corsi, Giancarlo (1997): Organisation. In: Baraldi, Claudio/ Corsi, Giancarlo, Esposito/ Elena: GLU. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Cummings, Joe et. al. (2007): Sri Lanka. Ostfildern: Mairdumont, Lonely Planet Publications.

Cyert, Richard M. / March, James G. (1963): A behavioural Theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Deeke, Andreas (1995): Experteninterviews – ein methodologisches und forschungspraktisches Problem – einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop. In: Brinkmann, Christian et. al. (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Dörrenbächer, Christoph/ Riedel, Christian (2000): Strategie, Kultur, Macht. Ein kleiner Streifzug durch die Literatur zur Internationalisierung von Unternehmen. In: Christoph Dörrenbächer/ Dieter Plehwe (Hrsg.): Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen. Berlin: Rainer Bohn Verlag.

Drucker, Peter (2007): Management by Objectives. In: Bonazzi, Guisepppe: Geschichte des organisatorischen Denkens. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dülfer, Eberhard (2001): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 6. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Dunn, Malcolm H. (1998): Die Unternehmung als soziales System. Ein sozialwissenschaftlicher Beitrag zur Neuen Mikroökonomie. Berlin: Duncker & Humblot.

Durkheim, Emile (1930): De la division du travail social. Paris: Presses Universitaires de France.

Eckardt, Andrea/ Köhler, Holm-Detlev/ Pries, Ludger (Hrsg.) (1999): Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive. Berlin: Rainer Bohn Verlag.

Erduweit, Günter (2004): Organisationssoziologie. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Flick, Uwe (2005): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Ders. et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Flick, Uwe et. al. (2005): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Ders. et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Gebert, Frank (1983): Diversifikation und Organisation. Die organisatorische Eingliederung von Diversifikationen. Frankfurt a. M.: Verlag Peter Lang.

Goffmann, Erving (1959): The Presentation of Self in Everyday Life. Doubleday & Company Inc.: New York.

Goffmann, Erving (1967): Interaction Rituals. Essays on Face-to-Face Behaviour. Doubleday & Company Inc.: New York.

Goll, Michaela (2002): Arbeiten im Netz. Kommunikationsstrukturen, Arbeitsabläufe, Wissensmanagement. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Graumann, Matthias (2000): Pugh, Derek S./ Hickson, David J. usw. In: Türk, Klaus (Hrsg.): Hauptwerke der Organisationstheorie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Hamer, Eberhard (1987): Das mittelständische Unternehmen. Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen. Stuttgart: Horst Poller Verlag.

Hansen, Sofie (2002): Multinationale Unternehmen – systemtheoretische Beobachtungen zur räumlichen Ausweitung der Operationen organisatorischer Systeme. Universität Bielefeld: Diplomarbeit.

Hasse, Raimund/ Japp, Klaus P. (1997): Dynamik symbolischer Organisationspolitik. Umwelt- und Selbstanpassung als Folgewirkung ökologischer Leistungserwartungen. In: Birke, Martin (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation. München: Oldenbourg Verlag.

Hasse, Raimund (2005): Der Stellenwert von Organisationen in Theorien der Weltgesellschaft. In: ZfS. Sonderheft „Weltgesellschaft“. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Hirschauer, Stefan (2001): Ethnographisches Schreiben und die Schweigsamkeit des Sozialen. In: ZfS. Jg. 30 (6). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Hitzler, Ronald (2006): Ethnographie. In: Bohnsack, Ralf et al. (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. 2. Aufl. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Honer, Anne (2005): Lebensweltanalyse in der Ethnographie. In: Flick, Uwe et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Hopf, Christel (1978): Die Pseudo-Exploration. Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: ZfS. Jg. 7 (2). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Kelle, Udo/ Erzberger, Christian (2005): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: Flick, Uwe et. al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Kelle, Udo (2005): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: Flick, Uwe et. al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Kieser, Alfred (Hrsg.) (2002): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Kieser, Alfred/ Hegele, Cornelia/ Klimmer, Matthias (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kieserling, André (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Klemm, Matthias/ Popp, Michael (2006): Die Lokalität in transnationalen Unternehmen. In: Wagner, Gabriele/ Mense-Petermann, Ursula (Hrsg.): Transnationale Konzerne als neuer Organisationstyp? Organisationstheoretische und empirische Beiträge zum Problem der Glokalität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Knoblauch, Hubert (2001): Fokussierte Ethnographie. In: sozialersinn. Heft 1/2001. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Knoblauch, Hubert/ Heath, Christian (1999): Technologie, Interaktion und Organisation: Die Workplace Studies. In: Schweizer Zeitschrift für Soziologie, 25 (2). Zürich: Seismo Verlag.

Kotthoff, Hermann (2006): Wer bekommt den Kassenschlüssel an der Grenze? Vertrauensbeziehungen im globalisierten Konzern. In: Wagner, Gabriele/ Mense-Petermann, Ursula (Hrsg.): Transnationale Konzerne als neuer Organisationstyp? Organisationstheoretische und empirische Beiträge zum Problem der Glokalität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kowal, Sabine/ O'Connell, Daniel C. (2005): Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, Uwe et. al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Krack, Rainer (1999): Sri Lanka. Bielefeld: Reise Know-how Verlag Peter Rump.

Kühl, Stefan (2002): Jenseits der Face-to-face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen. In: ZfS. Jg. 31(3). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Kühl, Stefan/ Strodtholz, Petra (2002): Einführung. In: dies.: Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Lammek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 1 Methodologie. 3. Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union, Beltz.

Lane, Christel (1989): Introduction: Theorie and Issues in the study of Trust. In: Lane, Christel/ Bachmann, Reinhard (Hrsg.): Trust within and between organizations. Conceptual Issues and Empirical Application. New York.

Liebold, Renate/ Trinczek, Rainer (2002): Experteninterview. In: Kühl, Stefan/ Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Lieckweg, Tania/ Wehrsig, Christoph (2001): Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation. In: Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Lieckweg, Tania (2001): Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen „über“ Organisationen. Soziale Systeme 7. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Lofland, John (1979): Feld-Notizen. In: Gerdes, Klaus (Hrsg.), Explorative Sozialforschung. Stuttgart: Enke.

Lüders, Christian (2005): Beobachten im Feld. In: Flick, Uwe et al (Hrsg): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef. In: Verwaltungsarchiv, Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik. Bd. 53 (1). Berlin, Köln, Bonn, München: Heymann.

Luhmann, Niklas (1968a): Vertrauen, Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

Luhmann, Niklas (1968b): Zweckbegriff und Systemrationalität. Tübingen: J.C.B. Mohr.

Luhmann, Niklas (1970): Wirtschaft als soziales System. In: Ders.: Soziologische Aufklärung 1. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (1988): Organisation. In: Küpper, Willi/ Ortmann, Günter (Hrsg.): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. 4. Aufl. Duncker & Humblot, Berlin.

Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2 Bde., Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1999): Die Wirtschaft der Gesellschaft, 3. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Macharzina, Klaus/ Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.) (1997): Handbuch internationales Management – Grundlage, Instrumente, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek: Rowohlt.

Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 9. Aufl. Weinheim & Basel: Beltz Verlag.

Meier, Christoph (2001): Ethnographie. In: Schwabe, Gerhard et al. (Hrsg.): CSCW Kompendium. Lehr- und Handbuch zum Computerunterstützten kooperativen Arbeiten. Berlin: Springer.

Meissner, Jens O. (2007): Herausforderung Computerkommunikation. Eine konstruktivistische Perspektive auf organisationale Kommunikation im Kontext Neuer Medien. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Merton, Robert/ Fiske, Marjorie/ Kendall, Patricia L. (1956): The focused interview: a manual of problems and procedures. New York, NY: Free Press.

Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (1991): Experteninterview – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/ Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Miller, James Grier (1978): Living Systems. USA: McGraw-Hill.

Mintzberg, Henry (1979): The structuring of organizations. A synthesis of the research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry (1983): Structures in fives. Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry (1989): Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations. New York: Free Press.

Nocke, Joachim (1980): Wissen in der Organisation. Strukturelle und funktionale Abhängigkeiten der Verwaltungsqualifikation. Berlin: Duncker & Humblot.

Roeber, Richard J.C. (1973): The organization in a changing environment. Reading, Mass. u. a.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Römer, Fritz (1988): Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. Ein System Dynamics Modell zur Erklärung und Gestaltung von Wachstumsprozessen. Universität Mannheim, Dissertation.

Rosenstiel, Lutz von (2005): Organisationsanalyse. In: Flick, Uwe et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. 2. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Schimank, Uwe (2007): Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schütz, Alfred (1974): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Frankfurt a. M: Suhrkamp.

Schütz, Alfred (1971): Gesammelte Aufsätze I. Das Problem der sozialen Wirklichkeit. Den Haag: Martinus Nijhoff.

Steinke, Ines (2005): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.

Stieger, Markus (1983): Sri Lanka: Ceylon. Zürich und München: Artemis-Verlag.

Strauss, Anselm/ Corbin, Juliet (1990): Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Sage Publications: Newbury Park.

Strauss, Anselm L.(1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Aufl. München: Wilhelm Fink Verlag, UTB.

Strübing, Jörg (2008): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Thompson, James D. (1967): Organizations in Action. New York: McGraw-Hill.

Urry, John (2003): Social Networks, Travel, and Talk. In: British Journal of Sociology. Jg. 52., S. 155-175. Oxford: Blackwell.

Vogel, Berthold (1995): Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt...- Einige Reflexionen über den Stellenwert und die Probleme des Experteninterviews in der Praxis der empirischen Sozialforschung. In: Brinkmann, Christian/ Deeke, Axel/ Völkel, Brigitte (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Bd. 191. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Waddington, David (1994): Participant Observation. In: Cassell C. / Symon G. (Hrsg.): Qualitative Methods in Organizational Research. London: Sage Publications.

Wagner, Claus (1979): Person – Struktur – Organisation. Voraussetzungen interner und externer Anpassungsfähigkeit von Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot.

Wagner, Gabriele/ Mense-Petermann, Ursula (2006): Zur Einleitung: Transnationale Konzerne als neuer Organisationstyp? Glokalität als Organisationsproblem. In: dies.: Transnationale Konzerne als neuer Organisationstyp? Organisationstheoretische und empirische Beiträge zum Problem der Glokalität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Weber, Michael (1994): Das Wachstum von Verwaltungsorganisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Wortmann, Michael (2000): Zur Logik von Wachstum und Restrukturierung multinationaler Unternehmen – ein kritischer Beitrag zum Globalisierungsdiskurs. In: Chris-

troph Dörrenbächer/ Dieter Plehwe (Hrsg.): Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen. Berlin: Rainer Bohn Verlag.

Abkürzungsverzeichnis

CNS.....	customer-non-standard
SC-DE.....	Scale GmbH in Deutschland
SC-IN.....	Scale Sales Ltd. in Indien
SC-KAT.....	Scale Transducers Ltd. in Katunayake, Sri Lanka
SC-KOG.....	Scale Transducers Ltd. in Koggalla, Sri Lanka
SC-LK.....	Scale Transducers Ltd. in Sri Lanka allgemein
SC-SE.....	Scale AB in Schweden
SC-UK.....	Scale UK Ltd. in Großbritannien
SC-US.....	Scale Inc. in den USA

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Firmen der Scale-Gruppe (Stand 2008).....	8
Abbildung 1: Früheres flowchart zur Bearbeitung der von der Norm abweichenden Produktionsaufträge („customer-non-standards“, CNS).....	64
Abbildung 2: Neues flowchart CNS zur Bearbeitung der von der Norm abweichenden Produktionsaufträge („customer-non-standards“, CNS).....	65

Erklärung

Versicherung gemäß § 21 Absatz 6 DPO

Ich versichere, die Diplomarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie Zitate kenntlich gemacht zu haben.

Bielefeld, 09.01.2009,

Ort, Datum, Unterschrift