

Ursula Holtgrewe

Ein Netzwerk aus Legosteinen?¹

erscheint in: Faust, Michael/Funder, Maria/Moldaschl, Manfred (Hg.) 2005: Die „Organisation“ der Arbeit. München/Mering (Hampp)

Klaus Schmierl und Sabine Pfeiffer versuchen, den Münchener Betriebsansatz unter Berücksichtigung der organisationssoziologischen Kritik auf den Stand spätmoderner, vernetzter postfordistischer Gesellschaftsentwicklung zu bringen. Um es kurz zu machen: das an sich verdienstvolle Vorhaben misslingt. Es wird weder den Stärken des Münchener Betriebsansatzes, noch der organisationssoziologischen Kritik gerecht, und es geht den tradierten Ausblendungen und Bornierungen der hier vertretenen, marxistisch inspirierten Industriesoziologie immer noch so weit auf den Leim, dass es die theoretischen Möglichkeiten und Pointen einer Perspektive verschenkt, die sich auf Prozesse, Kontingenzen und Widersprüche netzwerkförmiger Organisationsformen wirklich einlassen würde.

Das lässt sich schon an der gewählten Metapher festmachen: Ein Netzwerk aus Legosteinen zusammenzubauen, ergibt ziemlich begrenzte Möglichkeiten und fragile Konstruktionen. Die Netzwerke, die von industrie- und organisationssoziologischem Interesse sind, bestehen aber gerade nicht aus abgegrenzten Modulen, die mittels standardisierter Steckverbindungen zu rekombinieren wären. Indem Pfeiffer und Schmierl standardisierte Schnittstellen schon voraussetzen, kann ihnen der genuin strategische Gehalt von Netzwerkbildung schon nicht mehr in den Blick geraten.

1 Der „Münchener Betriebsansatz“

Der „Münchener Betriebsansatz“ fügte sich in eine Reihe von Ansätzen, die etwa gleichzeitig organisationssoziologische Befunde für die Industriesoziologie nutzbar zu machen und deren Begrenzungen auf diesem Wege zu überwinden suchten (etwa Berger/Offe 1981; Brose 1982). Bechtle (1980) schließt die Organisationssoziologie an eine marxistische Sichtweise an. Der Betrieb wird als Strategie aufgefasst, also als eine Weise, in der Einzelkapitalien nach größtmöglicher Autono-

¹ Ich bedanke mich bei Hanns-Georg Brose für theoretische Anregungen und bei Timo und Jenni Holtgrewe für eine überzeugende Demonstration der Grenzen der Lego-Netzwerkmetapher.

mie streben, indem sie Verwertungsprobleme wie Grenzen der Verwertung in organisationell bearbeitbare Probleme transformieren.

Anders als Schmierl und Pfeiffer meinen, ist bei Bechtle der „Betrieb als Strategie“ durchaus historisch und institutionell voraussetzungsvoll konzipiert. Insofern ist die Auflösung dieses gesellschaftlichen Ensembles aus stabilisierten, institutionell abgesicherten Produktionsökonomien theoretisch durchaus nicht ausgeschlossen. Sie zeichnete sich Anfang der 80er Jahre bereits ab (z. B. Brose 1982; Lutz 1984). Den grundsätzlichen „Strickfehler“ einer ahistorischen Konstruktion vermag ich daher im Münchener Betriebsansatz nicht zu erkennen. Dies zu behaupten, um dann den mutmaßlichen Fehler mit großer Geste durch die Einführung von Netzwerken zu beheben, scheint mir eine allzu eigeninteressierte Strategie theoretischer Autonomiesicherung der AutorInnen zu sein.

Am Betriebsansatz festzuhalten ist vielmehr die Betonung der Kontingenz, der Balanceakte zwischen Rigiditäten und Flexibilitäten, und der „gut-marxistischen“ Prozessperspektive auf die Ziehung von Grenzen zwischen Problemen, die im Betrieb und solchen die außerhalb „gelöst“ werden. Exakt hier liegt der theoretische Ertrag des Imports theoretischer Konzepte aus der Luhmannschen Organisationssoziologie. Mit der Legometapher – und mit dem Verzicht auf einen Organisationsbegriff – blenden Pfeiffer und Schmierl jedoch eben den Prozesscharakter von „Betrieb als Strategie“ und die Unbestimmtheit und Kontingenz der Prozessierung gesellschaftlicher Widersprüche durch Organisationen (Bechtle/Lutz 1989) wieder aus.

Die Frage der Strategie bleibt dabei bei Bechtle (1980) wie auch in der Rezeption unklar. Der Betrieb ist ja nicht strategischer Akteur, sondern Resultat der Strategien von Einzelkapitalien. Diese streben nach Autonomie, indem sie Betriebe schaffen und Produktionsökonomien ausbilden, und ihre Logik ist recht eindeutig. Logik und Strategie aber unterscheiden sich um die theoretisch grundlegende Frage der Akteurskonzeption. In der Logik der Einzelkapitalien bleibt lediglich der Vollzug von Verwertungsimperativen übrig, aber eine Strategie setzt Akteure voraus und muss Muster innerhalb von Alternativen vorsehen (Mintzberg 1978). Spätestens hier bietet es sich an, die theoretisch entdeckten Organisationen als Akteure zu identifizieren. Dies schließt keineswegs aus, dass man die Konstitution und Institutionalisierung von „zurechnungsfähigen“ Akteuren analytisch einbezieht (z. B. Türk 1997).

Bei der Klärung der Strategie-Frage hilft es den AutorInnen auch nicht viel weiter, gegen „die“ organisationssoziologische Perspektive (die es ebenso wenig gibt wie „die“ Industriosozologie) den gesellschaftstheoretischen Anspruch zu reklamieren. Die Anregungen, die eine handlungs- und strukturationstheoretische Organisationssoziologie (s. die Beiträge in Ortman et al. 1997) gibt, sind keineswegs mit Mikrosoziologie zu verwechseln. Eine solche Sicht wirft Fragen der Macht, der Akteure, der Institutionen und der Prozesse in all ihren Verwicklungen

auf, und diesen Fragen müssen auch gesellschaftstheoretische Entwürfe analytischen Platz verschaffen, wenn sie nicht die Lücken durch schlichte Determinismen und Ableitungskonstruktionen füllen wollen.

2 Die Netzwerke

Indem man nun schlicht die Netzwerke an die Stelle des Betriebes „als Strategie“ schiebt, ist angesichts der skizzierten Unklarheiten noch nicht viel gewonnen. In der Tat wird der Betrieb zu einer Option der Kapitalverwertung unter mehreren. Aber nicht nur die Verteilung von Flexibilitäten und Rigiditäten im sozialen Raum steht zur Disposition. Mit der umfassenden und strategischen Flexibilisierung von Organisationen verändern sich auch die Verteilung zeitlicher Bindungen und Spielräume (Brose 1982; 1994), die Kontextgebundenheit und Einzigartigkeit versus die Verwertbarkeit von Wissen und anderen Ressourcen (Ortmann 2003), die Verfügbarkeit subjektiver Potenziale usw. – und alle diese Ressourcen und Potenziale werden umkämpft. Sinnvoller ist es, von der Frage der Unsicherheit auszugehen: Es geht darum, wer welche Art von Unsicherheit absorbiert und erzeugt, wer wem welche Unsicherheiten durchreicht und wie sie als Risiken zugerechnet werden. Und richtig spannend wird es dann, wenn es in Prozessen der Innovation oder auch der De- und Reregulierung um die Gestaltung und Veränderung der Spielregeln geht: Wenn Märkte und ihre Grenzen etabliert (Callon 1998), wenn die Grenzen öffentlicher Güter und Eigentumsrechte neu verhandelt (Osterloh/Weibel 2000; Holtgrewe/Werle 2001), wenn die Arbeitskraft und ihre Leistung gleichzeitig ökonomisiert und politisiert werden (Holtgrewe 2003).

Organisationssoziologisch informiert können wir dabei getrost ein Wechselwirkungsverhältnis zwischen der Bearbeitung und der Steigerung von Unsicherheit annehmen (z. B. Tacke/Wehrsig 1992) – und dieses Wechselverhältnis lässt sich auch an die Marx'sche Sicht der grundlegenden Widersprüchlichkeit kapitalistischer Produktion anschließen. Diese Widersprüche aber erscheinen nunmehr wesentlich weniger dauerhaft „gelöst“ als im „Betrieb als Strategie“. Vielmehr werden sie komplexer: Konkurriert und gekämpft wird auch um Einfluss, um Timing, um Optionen und die Möglichkeiten, weitere Optionen zu erschließen oder sie der Konkurrenz zu verbauen.

In dieser Perspektive werden in der vernetzten, postfordistischen Welt die Netzwerke als sehr viel heterogener, und sozial konstruiert/konstruierend zu konzipieren sein, als das Legobild das vorsieht (z. B. Lutz/Sydow 2001; Tuomi 2002). Es mag Arenen geben, in denen sich quaderförmige Einheiten mit standardisierten Steckverbindungen vernetzen (z. B. Pfeiffer 2003), aber damit wären wir wieder bei der Frage der Fokussierung des Konzepts auf bestimmte Industrien. Hier

gesellschaftstheoretisch mehr vorauszusetzen, als wir schon wissen, führt in deterministische und funktionalistische Fehlschlüsse.

Aber: möglicherweise bietet ja in der Tat die Organisation einen geeigneten Ersatz, wenn die sozialen Orte der Prozessierung gesellschaftlicher Widersprüche gegenüber dem Betrieb an Örtlichkeit verlieren: Als Knoten im Netzwerk, als Inhaber von Eigentumsrechten, als Raum verdichteter Kontrollmöglichkeiten von Handlungen (Zimmer 2001: 356), als die „künstlichste, absichtlichste und konstruierteste Form“ von Handlungsstrukturen, die „eine lokale und kontingente Ordnung“ produzieren (Friedberg 1995: 156 f.) – und sich selber als vernetzte und kontextuierte Akteure gleich mit.

Also: gespielt wird mit Legosteinen, Sand, Murmeln und Puppen, und ob mit alledem nach den Regeln von Monopoly, Mensch-ärgere-dich-nicht oder Poker gespielt wird, wer in welcher Rolle mitspielen darf und wer nicht, für diese Fragen muss sich eine organisations- wie gesellschaftstheoretisch geöffnete Industriesoziologie interessieren.

Literatur

- Bechtle, G. (1980): *Betrieb als Strategie*. Frankfurt/Main: Campus.
- Bechtle, G.; Lutz, B. (1989): Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit – Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. In: K. Düll; B. Lutz (Hg.). *Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich*. Frankfurt/Main, New York: Campus, S. 9-91.
- Berger, U.; Offe, C. (1981): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als 'Dienstleistungsarbeit'. In: J. Kocka (Hg.): *Angestellte im europäischen Vergleich*. Göttingen: V & R, S. 39-58
- Brose, H.-G. (1982): Die Vermittlung von sozialen und biographischen Zeitstrukturen. In: *KZfSS-Sonderheft 24*, S. 385-407.
- Brose, H.-G. (1994): Dimensionen einer reflexiven Ökonomie der Zeit. In: N. Beckenbach; W. van Treeck (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. Soziale Welt, Sonderband 9. Göttingen: Schwartz, S. 209-226.
- Callon, M. (1998): Introduction: The embeddedness of economic markets in economics. In: M. Callon (Hg.). *The laws of the markets*. Oxford/Malden Mass.: Blackwell, S. 1-57.
- Friedberg, E. (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Holtgrewe, U. (2003): Informatisierte Arbeit und flexible Organisationen: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe? In: K. Schönberger; S. Springer (Hg.). *Technisierung und Subjektivierung – Zur Veränderung des Arbeitshandelns in der Wissensgesellschaft*. Frankfurt/Main, New York: Campus, S. 21-43.
- Holtgrewe, U.; Werle, R. (2001): De-commodifying software? Open Source software between business strategy and social movement. In: *Science Studies*, Jg. 14, S. 43-65.
- Lutz, A.; Sydow, J. (2001): Content-Produktion in der Region – Zur Notwendigkeit und Schwierigkeit der politischen Förderung einer projektbasierten Dienstleistungsindustrie. In: J. Fischer; S. Gensior (Hg.). *Sprungbrett Region? Analysen vernetzter Geschäftsbeziehungen*. Berlin: edition sigma.
- Lutz, B. 1984: *Der kurze Traum von der immerwährenden Prosperität*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Mintzberg, H. 1978: Patterns in strategy formation. In: *Management Science*, Jg. 24, S. 934-948.
- Ortmann, G. (2003): *Organisation und Welterschließung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.) (1997): *Theorien der Organisation*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Osterloh, M.; Weibel, A. (2000): Ressourcensteuerung in Netzwerken: Eine Tragödie der Allmende? In: J. Sydow; A. Windeler (Hg.). *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 88-106.
- Pfeiffer, S. (2003): SAP R/3 & Co. Integrierte Betriebswirtschaftliche Systeme als stille Helferlein des Lego-Kapitalismus. In: *FifF-Kommunikation 2003(3)*, S. 9-13.
- Tuomi, I. (2002): *Networks of innovation. Change and meaning in the age of the Internet*. Oxford: Oxford UP.
- Türk, K. (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: G. Ortmann; J. Sydow; K. Türk (Hg.). *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 124-176.
- Wehrsig, C.; Tacke, V. 1992: Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. In: T. Malsch; U. Mill (Hg.): *ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie*. Berlin: sigma, S. 219-239.

Zimmer, M. (2001): Wege rekursiver Regulation – Eine Aufgabe des strategischen Managements. In: G. Ortman; J. Sydow (Hg.): Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: Gabler, S. 377-418.