ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Hubbertz, Hans

**Book**

# Gruppenarbeit und Unternehmenskultur: Eine systemtheoretische Fallstudie zum Bochumer Werk der Adam Opel AG

Profession, No. 20

**Provided in Cooperation with:**
Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Hubbertz, Hans (2000) : Gruppenarbeit und Unternehmenskultur: Eine systemtheoretische Fallstudie zum Bochumer Werk der Adam Opel AG, Profession, No. 20, ISBN 3-87988-464-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116917

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans Hubbertz

# Gruppenarbeit und Unternehmenskultur

## Eine systemtheoretische Fallstudie zum Bochumer Werk der Adam Opel AG

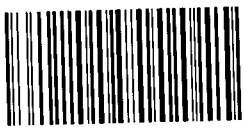
A 225112

Profession
Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL
BIBLIOTHEK

Gruppenarbeit und Unternehmenskultur

A 225112



Profession
Folge 20

Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag

Hans Hubbertz

# Gruppenarbeit und Unternehmenskultur

## Eine systemtheoretische Fallstudie zum Bochumer Werk der Adam Opel AG

386 059

**Profession**
Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag München und Mering 2000

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Hubbertz, Hans**
Gruppenarbeit und Unternehmenskultur : eine systemtheoretische Fallstudie zum Bochumer Werk der Adam Opel AG / Hans Hubbertz - München ; Mering : Hampp, 2000
(Profession; Bd. 20)
Zugl.: Dortmund, Univ., Diss., 1999 u.d.T.: Hubbertz, Hans: Die Einführung von Gruppenarbeit und ihre Kollektivsymbole. Eine Fallstudie zum Bochumer Automobilwerk der Adam Opel AG
ISBN 3-87988-464-1

Profession. Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag: ISSN 1434-6478

*Liebe Leserinnen und Leser!*
*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 2000 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

http://www.hampp.de

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

## Vorbemerkung

Die vorliegende Arbeit wurde im Februar 1999 vom Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, Philosophie und Theologie unter dem Titel "Die Einführung von Gruppenarbeit und ihre Kollektivsymbole. Eine Fallstudie zum Bochumer Automobilwerk der Adam Opel AG" angenommen. Für den Druck wurden die Abbildungen in den fortlaufenden, unveränderten Text eingebunden.

Herrn Prof. Hartmut Neuendorff und Herrn Prof. Rainer Kalbitz gilt mein herzlicher Dank, die Dissertation konstruktiv begleitet zu haben. Ausserdem möchte ich mich bei Herrn Wolfgang Weber aus der Abteilung Human Ressources des Produktionsstandorts der Adam Opel AG in Bochum bedanken, insbesondere für die Unterstützung seitens der Abteilungen QNPS (Organisationsentwicklung) und Interne Kommunikation, die das Forschungsvorhaben stets freundlich und entgegenkommend mittrugen. Hier gilt der Dank vor allem Herrn Werner Hoffmeyer. Ebenso dankbare Unterstützung wurde mir seitens des Betriebsrates durch Herrn Franco Biagiotti und Herrn Rainer Einenkel zuteil. Hilfreiche Unterstützung bot ausserdem das Beratungsunternehmen BCS, Köln, durch die Herren Michael Winther und Herrn Bruno Klein. Last but not least bedanke ich mich vor allem bei Herrn Dr. Stefan Hesper und Herrn Matthias Mißfeldt für die produktiven Anregungen sowie bei den Kollegiaten und Kollegiatinnen des Graduiertenkollegs "Kommunikationsformen als Lebensformen" an der Uni-GH-Siegen.

1 EINLEITUNG ..... 11

1.1 DIE KULTURTHEORETISCHEN DEFIZITE DER DEUTSCHSPRACHIGEN ARBEITS- UND INDUSTRIESOZIOLOGIE ..... 12
1.2 DIE METHODOLOGISCHEN PROBLEME DER ERFORSCHUNG VON KULTUR ..... 16
1.3 DIE KRITIK DER SYSTEMTHEORIE ..... 19

2 DIE UNTERNEHMENSKULTUR UND DIE SYMBOLISCHEN PRAKTIKEN ..... 20

2.1 DIE CORPORATE IDENTITY UND DIE WIDERSPRÜCHE ..... 22
2.2 DAS ZEICHEN, DER DISKURS, DAS KOLLEKTIVSYMBOL ..... 27
*2.2.1 Das Zeichen ..... 27*
*2.2.2 Der Diskurs ..... 27*
*2.2.3 Das Kollektivsymbol und der Interdiskurs ..... 28*
*2.2.4 Ein Beispiel: Der Schirm ..... 29*
*2.2.5 Die 'Realität' und das Symbol ..... 34*
*2.2.6 Das Kollektivsymbol und die Einheit der Differenz ..... 35*

3 DIE KOLLEKTIVSYMBOLE ALS LEITBILDER DES UNTERNEHMENS ..... 38

3.1 DIE SELBSTREFERENTIALITÄT DER SYMBOLE ..... 41
3.2 DIE EINHEIT DER DIFFERENZ IM SYMBOL ..... 43
*3.2.1 Die Waage ..... 44*
*3.2.2 Das Spiel und die Regeln ..... 54*
*3.2.3 Das Puzzle-Spiel ..... 56*
*3.2.4 Das Schneidern und der lebendige Organismus ..... 58*

4 EIN ZWISCHENFAZIT: SYMBOLISCHE PRODUKTION UND REPRODUKTION ..... 59

5 DIE GRUPPENARBEIT AUS SYSTEMISCHER PERSPEKTIVE ..... 62

5.1 MERKMALE DER GRUPPENARBEIT IM BOCHUMER WERK DER ADAM OPEL AG ..... 68
*5.1.1 Die Kreativität ..... 70*
*5.1.2 Die Robinson-Technik ..... 73*
*5.1.3 Die Columbo-Technik ..... 75*
*5.1.4 Die Bedürfnisse von Einzelnen ..... 76*
*5.1.5 Die Kontrolle ..... 78*
*5.1.6 Die Kooperation ..... 84*
*5.1.7 Der Motor ..... 90*
5.2 DER GRUPPENSPRECHER ALS BEOBACHTER ZWEITER ORDNUNG ..... 92
*5.2.1 Die Stellvertretung ..... 95*
*5.2.2 Die Vermittlung ..... 97*
*5.2.3 Der Informationsfluss ..... 100*
*5.2.4 Der Klassensprecher ..... 104*

*5.2.5 Das Gebäude und das Spiel* ..... *105*
*5.2.6 Das Orchester* ..... *107*
5.3 ZWISCHEN ORGANISATION UND SOZIALER GRUPPE ..... 108
*5.3.1 Der Zwitterstatus der Gruppen* ..... *110*
*5.3.2 Die Sicherheit und die Ungewissheit* ..... *114*
5.4 GRUPPENSPRECHER UND GRUPPENSPRECHERINNEN ..... 116
*5.4.1 Die Relevanz des Geschlechts* ..... *117*
*5.4.2 Die Umwerbung* ..... *118*
*5.4.3 Die Gruppensprecherin* ..... *121*
*5.4.4 Der Rekurs auf den Körper* ..... *122*
*5.4.5 Die Mischung der Kompetenzen* ..... *127*
*5.4.6 Die Gruppenbetreuerin* ..... *129*
*5.4.7 Die Ambivalenz und Paradoxie der Frauen-Förderung* ..... *131*

**6 ZUSAMMENFASSUNG** ..... **139**

## Verzeichnis der Abbildungen

Seite

ABBILDUNG 1: SYMBOL FÜR QUALITY NETWORK 23

ABBILDUNG 2: SCHIRM ZU QUALITY NETWORK EINFÜHRUNG VON FERTIGUNGSGRUPPEN 1990, ZIELE -01 30

ABBILDUNG 3 WAAGE MIT GRUPPENSPRECHER UND PUZZLE. QGS 1994, DECKBLATT 44

ABBILDUNG 4: WAAGE. EINFÜHRUNG VON FERTIGUNGSGRUPPEN 1990, WAAGE 01 47

ABBILDUNG 5: WAAGE. EINFÜHRUNG VON FERTIGUNGSGRUPPEN 1990, WAAGE 02 48

ABBILDUNG 6: WAAGE. EINFÜHRUNG VON FERTIGUNGSGRUPPEN. 1990. WAAGE 03 49

ABBILDUNG 7: PYRAMIDE ZUR ORGANISATIONSSTRUKTUR. GRUPPENARBEIT 1993, [20] 63

ABBILDUNG 8: KOMMUNIKATION. QUALIFIZIERUNGSPROGRAMM GRUPPENARBEIT. 1991. IES/QE/KPBGA/05.05.91 66

ABBILDUNG 9: FABRIKGEBÄUDE. ORDNUNG UND SAUBERKEIT. QGS 1994, 2.3 80

ABBILDUNG 10: AUFGABENSPEKTRUM-KREIS. QGS 1994, 1.16 93

ABBILDUNG 11 A+B: WERTSCHÖPFUNG, QUALIFIKATIONSPROGRAMM GRUPPENARBEIT 1991 IES/QE/IA/12.8.91, BLATT 1+2 102

ABBILDUNG 12: ARBEIT MIT ZIELEN QGS 1994, 4.4 115

## Texte im Anhang

Seite

1. Faltblatt zur Gruppenarbeit der Abteilung Personal- und Sozialwesen, Innerbetriebliche Kommunikation.Rüsselsheim 1991. 160

2. Text zur Gruppensprecherin (Bochum aktuell 10/1994, 3). 171

3. Text zur Gruppenbetreuerin (Opel Post 11/1994, 6). 174

# 1 Einleitung

Parallel zum häufig diagnostizierten Rückzug der Bedeutung des tayloristischen Rationalisierungsparadigmas interessieren sich Unternehmen für ihre 'Unternehmenskultur' und arbeiten an ihrer 'Corporate Identity'. Die Rationalisierungsanstrengungen beim Einsatz von Technik werden ergänzt durch Bemühungen um effizientere Organisation der Arbeit. Diese Bestrebungen firmieren unter dem Label 'lean production' und kommen zumeist bereits in ihrer Selbstbeschreibung ohne die entschiedene kommunikative Beteiligung der Beschäftigten und ihrer betrieblichen Interessenvertreter nicht aus (vgl. Dörre 1996, 7). Daher liegt es nicht fern, lean production zu lesen als "Wiederentdeckung der Arbeit als Kommunikation, eine Wiederentdeckung allerdings, die nicht auf Humanisierung, sondern Technologisierung zielt" (Baecker 1997, [o.S.]). Die Organisation des Unternehmens beschäftigt sich im Zuge von lean production mit sich selbst und in diesem Zusammenhang mit der Wahrnehmung der kulturellen Werte, Orientierungen und Normen der Beschäftigten. Damit tritt die kulturelle und kommunikative Organisation des Unternehmens, die in einem rekursiven Muster verläuft (vgl. Ortmann 1995, 291ff.), ins Augenmerk des Managements.

Bereits seit längerer Zeit werden kulturelle Phänomene wie Rituale und Zeremonien in Unternehmen aus organisationssoziologischer Perspektive erforscht (vgl. Garfinkel 1956; Trice/Belasco/Alutto 1969). Ab 1977 entwickelt sich der sog. 'Organisationskulturansatz' zu einem Forschungsprogramm, das in den 80er-Jahren stark expandiert (vgl. Turner 1977; Pettigrew 1979) und zu einer inzwischen unübersehbaren Vielzahl von Definitionsversuchen zum Begriff 'Unternehmens- und Organisationskultur' geführt hat.[1]

Im Lager der Industriesoziologie macht Michael Burawoy mit seinen Beobachtungen des 'manufacturing consent' und des 'making out' (vgl. Burawoy 1979, 46ff.) deutlich, dass die informelle shop-floor-Kultur des 'labor process as a game' (vgl. ebd., 77ff.) darüber entscheidet, wie die Produktionsziele des Managements eingelöst oder gestört werden. Burawoy zeigt bereits rekursive Momente des Spiels, in dem sowohl die Produktion als auch deren hegemoniale Kontrolle erst durch das Mitspielen der Beschäftigten ermöglicht wird (vgl. ebd., 82).

Oftmals werden in der industrie- und organisationssoziologischen Forschungsliteratur die instrumentalistischen Auswüchse funktionalistischer Ansätze kritisiert; unterschiedliche Disziplinen gehen davon aus, gerade im Zusammenhang von Unternehmenskultur seien einseitige hegemoniale Dominanzen zu erkennen, die dem Management zugerechnet werden (vgl. Neuberger/Kompa 1987, 270; Sandner 1992, 210ff.; Breisig 1990b). Wird die Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur als 'Steuerungsproblem' von Unternehmen in managementzentrierter Perspektive aufgeworfen, so ist man nolens volens mit der Diskussion um manipulative Effekte sog. 'starker' Unternehmenskulturen z.B. im Sinne von Deal/Kennedy (dies. 1982) konfrontiert (vgl. Crozier 1992, 135; Theis 1994, 162). Ansätze, die die manipulative Option unternehmenskultureller Aktivitäten kritisch

1 Vgl. z.B. Dülfer 1988, 1-22; Kasper 1990, 94-136; Drepper 1992, 11-86; Czarniawska-Joerges 1992, 159-185.

herausstellen, betonen die Hermetik solcher instrumentellen Konzepte und deren Tendenz zur vergemeinschaftenden Homogenisierung bzw. bezichtigen sie "kultureller Hegemonie" (Türk 1989, 110). Somit teilen auch die organisationssoziologischen Kritiker manipulativer Strategien implizit die Basisannahme einer Steuerbarkeit von Organisationen. An einfachen linearen Steuerungsmodellen haftende Deutungen von Unternehmenskultur sind jedoch kaum fähig, die Produktivität von Widersprüchen und 'Störungen' bzw. von Heterogenität als 'fruchtbare Spannung' wahrzunehmen (vgl. Neuberger/Kompa 1987, 271). Die auch in Managementuntersuchungen weitverbreitete begriffliche Fixierung auf 'Konsens', 'Interessenamalgamierung', 'Harmonie', 'Akzeptanz', 'Loyalität' u.ä. (vgl. Breisig 1990c, 62) macht sich zumeist einseitig an den zerstörerischen Konsequenzen von Abweichungen fest und orientiert sich an kulturell dominanten Vorstellungen von Einheit.[2] Widersprüche und Spannungen werden kategorisch eingleisig als zu beseitigende Defizite gedeutet. Infolgedessen wird der kommunikative Startpunkt der 'schlanken Produktion' japanischer Automobilhersteller verkannt, den die populäre MIT-Studie im Zuge der 'Zweiten Revolution in der Automobilindustrie' (vgl. Womack/Jones/Roos 1994) ausmacht. Dieser Startpunkt basiert auf der gezielten Initiierung von Divergenzen, um deren produktives Potential zu nutzen. Im Gegensatz zu westlichen Teamkonzepten treten in den Fertigungsgruppen japanischer Hersteller "Konflikte über Ressourcen und Prioriäten gleich am Anfang statt am Ende des Prozesses auf" (ebd., 121).[3]

## 1.1 Die kulturtheoretischen Defizite der deutschsprachigen Arbeits- und Industriesoziologie

Sich für solche betrieblichen Prozesse und Strukturen zu interessieren, die objektivistisch als 'harte Fakten' gelten, ist in der deutschsprachigen Arbeits- und Industriesoziologie ein übliches Verfahren. Damit bleibt die Kultur von Betrieben stets ein reines Epiphänomen. In den Debatten um die Relevanz von unternehmenskulturellen Phänomenen wird aus dieser Sicht schnell ein "Widerspruch zwischen Realorganisation und proklamiertem Führungsstil" (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995, 169) reklamiert, um daraufhin - ohne jegliche epistemologische Irritation - zu überprüfen, ob "in den Organisations- und Ablaufstrukturen tatsächlich Freiräume für Selbstverantwortung und Partizipation vorgesehen sind" (ebd.). Ausgangspunkt der Perspektive von Baethge, Denkinger und Kadritzke ist die unhinterfragte Annahme, die Strukturen stünden dem Beobachter prädiskursiv zur Verfügung.

Die unangefochtene Selbstverständlichkeit einer solchen Herangehensweise verwundert nicht, denn in der deutschen Industriesoziologie herrschte dauerhaft eine realienorientierte Theorietradition

---

2 Nach der jüngsten Deutung von Kern/Schumann (vgl. dies. 1998, 11) konterkariert die gegenwärtige Rationalisierungspolitik die bereits errungenen Schritte in Richtung einer innovativen Arbeitsgestaltung. Die beiden Autoren beklagen die Unstimmigkeiten, die Widersprüchlichkeit und die Disparatheit der Unternehmenskonzepte, aber auch das Fehlen eines Analyseinstruments gegenüber diesen Phänomenen (vgl. ebd., 12f.).

3 Womack u.a. 1994 verkürzen den Kommunikationsbegriff aus einer sozialtechnischen Perspektive lediglich darauf, Konflikte offenzulegen, um sie störungsfrei beizulegen. Vgl. Baecker 1997, [o.S.].

vor,[4] in der rückblickend zwei dominante Richtungen skizzenhaft auszumachen sind: Die meisten Forschungsarbeiten konzentrieren sich, bis auf wenige Ausnahmen, vorrangig auf produktionstechnische Veränderungen (vgl. Schmid u.a. 1993, 296f.). Neben dieser Gruppe von Untersuchungen findet sich eine quasi komplementäre Richtung, die als korrespondierendes Umkehrbild der Ersteren fungiert, indem sie sich für den 'subjektiven Faktor' interessiert, der in den technikorientierten mehr oder minder ausgeschlossen wird (vgl. Matthiesen 1993, 8).

Seit den achtziger Jahren lässt sich beobachten, dass das tayloristische Rationalisierungsparadigma seinen Rückzug antritt (vgl. Bechtle/Lutz 1989, 46), womit daran geknüpfte homogene Schematisierungen hinfällig werden. Im Gefolge einer Neuorientierung artikuliert sich das Interesse, "eine empirisch angemessene Erfassung und begrifflich befriedigende Deutung der gegenwärtig ablaufenden Rationalisierungsprozesse" (Baethge/Oberbeck 1990, 149) zu etablieren.

Im Bereich der Angelerntenarbeit rechnen Horst Kern und Michael Schumann mit einer fortgesetzten durchdringenden Segmentierung der Belegschaften zu Ungunsten der 'Rationalisierungsverlierer' (vgl. Kern/Schumann 1990, 335). Die Autoren beobachten, wie die fachliche Aufgabenstellungen vor allem zu Gunsten qualifizierter Produktionsarbeit zunehmend integriert wurden und die Reichweite der Verantwortung der Beschäftigten zunahm (vgl. ebd., 332f.). Im später hinzugefügten Nachwort ihrer 1984 publizierten Studie zum Ende der Arbeitsteilung weisen sie nicht ohne eine Spur Optimismus auf die schwindende Bedeutung des tayloristisch-fordistischen Dogmas hin (vgl. ebd., 332ff.). Daneben finden sich in einschlägigen Prognosen zu Innovation und Rationalisierung ebenso 'zurückhaltendere' Einschätzungen (vgl. Bechtle/Lutz 1989, 14) neben solchen, die eine 'systemische Rationalisierung' wahrnehmen (vgl. Altmann u.a. 1986) und sich somit sowohl von den älteren deterministischen Deutungslinien von 'Technik' als auch von der Analyse der 'Strategie der Unternehmen' absetzen, um vielmehr uneinheitliche oder gar widersprüchliche Tendenzen neuerer Rationalisierungsansätze zu entdecken (vgl. Wittke 1989).[5] Der tonangebende "Zugriffshabitus" (Kern 1989, 259) der deutschen Industriesoziologie nimmt Anfang der 90er-Jahre zwar Tendenzen forcierter Systemintegration wahr, doch bewegt dieser sich stets innerhalb einer eingeengten Optik, die die internen Strukturen und die soziale Dynamik von Betrieben auf deren externe Rahmenbedingungen zurückführt (vgl. Schmidt-Dilcher 1995, 290). Obwohl widersprüchliche Tendenzen von Arbeits- und Unternehmensorganisation auffallen, beispielsweise die Gleichzeitigkeit von Zentralisierung und Dezentralisierung, und immer wieder vermutet wird, kulturelle Verhaltensmodi und Bedürfnisse von Individuen seien kommunikativer Beeinflussung[6] ausgesetzt (vgl. Baethge/Oberbeck 1990, 173), gelingt es auch unter dem Label der

---

4 Zwischenzeitlich wurde bereits vermutet, die Traditionslinie dieser Ära sei mittlerweile zu ihrem Ende gekommen (vgl. Thomssen 1990, 302).

5 Der von der Forschergruppe um Martin Baethge verwendete Systembegriff, der nicht nur in deren Untersuchungen zum Dienstleistungssektor verwendet wird, unterscheidet sich von dem in der Organisationssoziologie gebräuchlichen. Bei Baethge dient der Begriff als "empirische Kategorie" (Baethge/Oberbeck 1990, 150), der den Betrieb als 'Ganzen' mitsamt seinem Umfeld zu erfassen beabsichtigt.

6 Mehr oder weniger direkt wird zumeist an den bereits aus dem Jahr 1958 stammenden Titel von Vance Packard "The Hidden Persuaders" (ders. 1958; dt.: Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewußten in Jedermann) angeschlossen.

'systemischen Rationalisierung' bislang nicht, die kultur- und gesellschaftstheoretischen Defizite des dominierenden Zugriffshabitus' hinreichend zu überwinden.

Trotz deutlicher theoretischer Umbrüche in der deutschen Industriesoziologie ist weiterhin ein "stark vermindertes Interesse daran zu verzeichnen, [...] den reziproken Veränderungen zwischen Produktionssystem, Sozialsystem und Kultursystem detaillierter nachzugehen" (Matthiesen 1993, 3f.). Die stabile soziale Integration von Beschäftigten in die Organisation von Betrieben galt und gilt als nicht unwahrscheinlich.

Diese unbezweifelte Plausibilität zerbricht erst in dem Moment, in dem die betriebliche Ordnung ausdrücklich als kulturelles Phänomen begriffen wird, als Form eines "Kontinuum[s] der Diskontinuierung" (Baecker 1996c, 6), die die permanente Wandlungsfähigkeit ihrer semantischen Codierung stets reflektiert. In diesem Sinne beleuchtet die vorliegende Untersuchung die kulturellen bzw. symbolischen Spielräume des Opel-Produktionsstandorts Bochum. Damit wird die Fragestellung aufgeworfen, welche fraglosen Selbstverständlichkeiten sich als allgemeingültige Wahrheiten abzeichnen, welche sprachlichen Mittel, insbesondere Symbole, und darin eingeschriebene Prämissen eingesetzt werden.[7] Die Arbeit konzentriert sich dabei auf Materialien in Form schriftlich fixierter innerbetrieblicher Kommunikation, die seitens des lokalen Managements zu der Einführung von Gruppenarbeit herausgeben wird.

Die vorliegende Lektüre betrieblicher Texte begreift "Sprache als Instanz der Disjunktion" (de Man 1987, 91), die eine Spannung zwischen Signifikat und Signifikant zum Anschlag bringt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Entscheidung über treffende Lesarten sich nicht aus der Sprache selbst erklären lässt. Denn:

> "Es ist nicht einfach so, daß es einfach zwei Bedeutungen gäbe, eine buchstäbliche und eine figurative, und daß wir nur zu entscheiden hätten, welche von beiden Bedeutungen in dieser bestimmten die richtige wäre. Die Verwirrung kann nur durch die Intervention einer außersprachlichen Intention aufgelöst werden" (de Man 1988, 39).[8]

Dass in der Industriesoziologie der überwiegend von Betriebswirtschaftlern,[9] Ethnologen und Organisationssoziologen besetzte Untersuchungsgegenstand kultureller Phänomene in Betrieben bis auf gering entwickelte Ausnahmen kaum ausführlicheres empirisches Interesse findet (vgl. Schmidt-Dilcher 1995, 297), mag damit zusammenhängen, dass im Lager der Industriesoziologie

---

7 Unhinterfragte Plausibilitäten entziehen sich einer stets möglichen politischen Debatte um ihre Verankerung (vgl. Neuberger 1995, 132). Die unangefochtenen Selbstverständlichkeiten verdecken im Regelfall, daß "die Kommunikationsbeziehungen par excellence, d. h. auch der sprachliche Austausch, auch symbolische Machtbeziehungen sind, in denen sich die Machtverhältnisse zwischen den Sprechern oder ihren jeweiligen sozialen Gruppen aktualisieren" (Bourdieu 1990, 11).

8 Diese der Sprache Geltung verleihende Intervention basiert auf den im Betrieb verteilten Machtressourcen, durch die die mit unterschiedlichen Sprachkompetenzen ausgestatteten Sprecher den Wert und den Sinn des Diskurses bestimmen (vgl. Bourdieu 1990, 46).

9 Im Kreise der Betriebswirtschaftler widmete sich v.a. Günther Ortmann (vgl. ders. 1995) den kulturellen Wurzeln von mikropolitischen Machtspielen, um ihren rekursiven Mustern auf die Spur zu kommen. Ortmann bezieht sich dabei auf Anthony Giddens Theorie der doppelten Strukturation (vgl. z.B. Giddens 1988).

die tradierte Einschätzung überwiegt (vgl. Friedmann 1952; 1953), man habe es innerhalb der Debatten um Unternehmenskultur ausschliesslich mit an forcierter Kapitalverwertung orientierten Versuchen zu tun. Die Sphäre des individuellen Bewusstseins von Beschäftigten ist, so wird zumeist unterstellt, dem managerialen Zugriff ausgesetzt, der innerhalb der kapitalistischen Bedingungen von reeler Subsumtion das damit aufgeworfene 'Motivationsproblem' zu lösen beabsichtigt (vgl. Deutschmann 1989; Merkens/Schmidt 1988, 41; Schmid u.a. 1993, 290). Als Präsupposition wird dem Management demzufolge ein ausschlaggebendes primäres Interesse an Herrschaftssicherung unterstellt. Davon ausgehend lässt sich sodann beispielsweise im Rahmen ideologiekritischer Verfahren in Form einer zirkulären Vorgehensweise die zuvor gewählte Präsupposition replizieren, ohne jedoch den eigenen Startpunkt thematisieren zu müssen. Der Beobachter klammert sich somit selbst epistemologisch aus dem Untersuchungssetting aus und bezieht unerklärt eine Position, die die Objektivität eigener Beobachtungen nicht mehr anzuzweifeln hat; er geht von ontologisch fundierten Gegebenheiten aus, deren Objektivität ihm aufgrund seiner für sich reklamierten 'privilegierten Sicht' erkennbar zu sein scheinen, ohne deren Kriterien offen zu legen.

Eine solche Einschätzung von Unternehmenskultur kongruiert mit der Position zahlreicher managementtheoretischer Beiträge, für die Unternehmenskultur ein gestaltbarer strategischer Erfolgsfaktor ist (vgl. Heinen/Dill 1986, 202-218), d.h. ein steuerbarer Systemparamenter als interne Variable des Unternehmens (vgl. Smircich 1983, 339-358). In der deutschsprachigen Industriesoziologie zeigen sich dementsprechend in der Einschätzung kultureller Praktiken von Unternehmen vorwiegend zwei Grundrichtungen, die beide die kulturtheoretischen Defizite der deutschen Industriesoziologie fortschreiben: Entweder wird infolge der Tradition der Forschungsdisziplin und deren Fixierung auf Technik die Relevanz innerbetrieblicher Symbolprozesse bedenkenlos als einflussreiche Realitätsebene ignoriert; oder die Bedeutung von Kultur wird völlig überschätzt. Letzteres zeigt sich insbesondere im Rahmen subsumtionslogischer Deduktionen, die die Einseitigkeit der Wertedefinition pointieren (vgl. Breisig 1990a, 526), womit das Problem wechselseitiger Anerkennung vernachlässigt wird. Zumeist wird eine unheilvolle Verbindung von Unternehmenskultur und 'Japanisierung der Arbeitsbeziehungen' befürchtet und vermutet, die Beschäftigten seien faktisch einer unausweichlichen sozial-moralischen Vereinnahmung durch das Management unterworfen. Unternehmenskultur-Konzepte seien demzufolge derartig potent, dass sie quasi totalitär die Strukturen der individuellen Persönlichkeit der Beschäftigten prägen könnten.[10] Gegenüber solchen Konzeptionen betrieblicher Vergemeinschaftung gehen andere davon aus, die Unternehmen verhielten sich mit ihrer Zielsetzung zweckrationaler Funktionalität vielmehr

> "zunehmend störanfälliger - und dies nicht nur in technischer Hinsicht, sondern auch durch kontingente, individuelle und kollektive Deutungen und Interpretationserwartungen der Organisationsmitglieder" (Altvater/Mahnkopf 1993, 129).

---

10 Vgl. dazu kritisch Altvater/Mahnkopf 1993, 129f. Altvater und Mahnkopf unterscheiden wie bereits Jürgen Habermas (1988) im Anschluss an Max Weber zwischen funktionaler Zweckrationalität und Wertrationalität (affektives Handeln). Sie erwarten dementsprechend eine "Konfrontation außerbetrieblich geformter Orientierungsmuster mit der funktional spezifischen Rationalität betrieblicher Arrangements" (Altvater/Mahnkopf 1993, 130).

Es ist zu vermuten, dass die Funktion und Bedeutung solcher kontingenter Deutungen erst im Rahmen einer phänomenologischen Interpretation von Unternehmenskultur begreifbar wird, die sich von dem bisherigen kulturtheoretischen Manko der deutschen Industriesoziologie absetzt und Unternehmenskultur als 'Funktionsweise eines sozialen Systems' (vgl. Heinen/Dill 1986, 206) versteht. Mit einer solchen Perspektive wird explizit eine "geringe kontrollierte Veränderbarkeit der Organisationskultur" (Wollnik 1988, 59), eine Eigendynamik der Kultur, vorausgesetzt. Die managerielle Semantik der Unternehmenskultur wird aus dieser Sicht, die an Konzepte des symbolischen Interaktionismus (vgl. Mead 1968; Blumer 1973) und der Ethnomethodologie (vgl. Cicourel 1974; Garfinkel 1984) anschliesst, als "soziale Konstruktion der Wirklichkeit" (Berger/Luckmann 1980) begriffen.[11] Was in bestimmten Situationen kommuniziert werden kann, wird durch vorhandene soziale Deutungsmuster und deren Regelhaftigkeit begrenzt (vgl. Schneider 1995, 150).

## 1.2 Die methodologischen Probleme der Erforschung von Kultur

Als entscheidendes Hemmnis der Erforschung von Unternehmenskultur gelten die nicht unerheblichen epistemologischen Probleme, die die Untersuchung kultureller Gegenstände bestimmen, insbesondere bei dem Versuch, Grundannahmen und Werte objektiv, d.h. beobachterunabhängig zu erfassen und zu messen (vgl. Drumm 1988, 131).[12] Dagegen hat das konstruktivistische Konzept eines Beobachters zweiter Ordnung nach Niklas Luhmann den Vorteil, "beide Zurechnungen, Beobachterzurechnung und Gegenstandszurechnung" (Luhmann 1992a, 101) ins Auge zu fassen. Denn der Beobachter kann seine selbstproduzierten (beobachterabhängigen) Unterscheidungen nicht zugleich selbst beobachten und seinen blinden Fleck reflexiv mit sich führen. Statt von einem emphatischen Wahrheitsanspruch im Sinne einer universell teilbaren Objektivität auszugehen, kapriziert sich die vorliegende Untersuchung - erkenntnistheoretisch begründet - folglich vorsichtiger auf die Beobachtung der Beobachter, mit anderen Worten darauf, wie sich der Betrieb mit seinen Beschäftigten im Rahmen seiner organisatorischen Transformation symbolisch selbst beschreibt.

Das vorliegende - für systemtheoretisch orientierte Projekte nicht gerade typische - Unterfangen einer ausführlichen Fallstudie beabsichtigt eine "dichte Beschreibung" (Geertz 1987, 7) der seitens des Bochumer Opel-Managements verwendeten Symbole und ihrer Bedeutung sowie der durch sie artikulierten normativen Orientierungen (vgl. Crozier 1992, 131).[13] Dieses Vorhaben soll unter der

---

11 Unter der Leitfrage: 'Wie ist soziale Ordnung möglich?' zeichnen sich zwischen dem neueren systemtheoretischen Zugang, den ethnomethodologischen Forschungen, den Theorien des 'Symbolischen Interaktionismus' und den hermeneutischen Interpretationsweisen produktive Parallelen ab (vgl. Luhmann 1994a, 165; Schneider 1991; ders. 1992; ders. 1995).

12 Die Schwierigkeiten liegen insbesondere darin, dass die Definition der Werte und Normen bis zu deren willkürlichem Abbruch regrediert, die Unterscheidung von wahren und bewußt oder unbewusst verhaltenssteuernden Werten problematisch ist, der Gegensatz zwischen den 'wahren' und den 'vorgeschobenen offiziellen' Werten nicht zu entschleiern ist und die Erklärung von beobachtbarem Verhalten anhand geäußerter Werte oder Grundananahmen monokausal reduziert vorgeht.

13 Crozier (vgl. ders. 1992, 139) verfolgt im Unterschied zu dem hier bevorzugten Ansatz eine handlungstheoretische Ausrichtung.

Bedingung einer möglichst problembewussten Kombination methodischer Verfahren der sprachlichen sowie zeichentheoretischen Analyse erreicht werden, deren begriffliche Grundlagen im ersten Kapitel sogleich im interpretatorischen Vollzug am Material dargelegt werden. Ausgewählte signifikante Symbole, die eine Orientierung stiftende Funktion übernehmen und im Betrieb wiederholt auftauchen, werden in den folgenden Kapiteln detailliert topologisch betrachtet. Nach der Darlegung der These, dass Kollektivsymbole als (selbstreferentielle) Leitbilder des Unternehmens fungieren, werden im dritten Kapitel Symbole beleuchtet, deren Referenz auf das System des Unternehmens als Einheit von Differenzen zielt. Nach einem Zwischenfazit zur symbolischen Produktion und Reproduktion rekursiver Muster im vierten Kapitel widmet sich die Studie der Analyse ausgewählter Details der Beschreibung von Gruppenarbeit. Zunächst werden im fünften Kapitel Merkmale der Gruppenarbeit bei Opel betrachtet und welche Ansprüche sich an die Beschäftigten als 'Einzelne' richten. Danach wird die Funktion des Gruppensprechers als 'Beobachter zweiter Ordnung', nämlich als Stellvertreter und Vermittler, ausgelotet. Hierauf wird die Gruppenarbeit als Konzept des Aufbaus von Spannungen dargelegt, die die Gruppen unter der Bedingung stets reproduzierter Ungewissheit rekursiv in neue Gewissheiten zu verwandeln haben. Abschliessend widmet sich ein ausführliches Kapitel der Bedeutung geschlechtsspezifischer Konstruktionen im Zuge der Aufgabenbeschreibung des Gruppensprechers bzw. der -sprecherin.[14]

Im Rahmen des topologischen Vorgehens treten Vorstellungen von materialer Vollständigkeit zu Gunsten einer theoretischen Konsistenz und Systematik des Untersuchungsansatzes zurück. Die damit möglicherweise verbundenen Ansprüche auf eine verallgemeinerungsfähige Reichweite der Interpretationen werden vorsichtig auf "Generalisierungen im Rahmen eines Einzelfalls" (Geertz 1987, 37)[15] eingegrenzt.

Die Untersuchung beschränkt sich auf eine temporäre und lokale Ausschnittsbetrachtung am Beispiel des Bochumer Opel-Standorts, der sich mit der Einführung von Gruppenarbeit in sämtlichen Produktionsbereichen in einen gravierenden organisatorischen Transformationsprozess seiner Produktionsorganisation begibt, wo bereits im Jahr 1989 mit einem Pilotprojekt im Bochumer Werk II begonnen wurde.[16] In der vorliegenden Arbeit sollen die in der Phase des Übergangs erzeugten Mischungsverhältnisse von tradierter und neuer Selbstbeschreibung beleuchtet werden. Um deren spezifische Symbolik und deren Funktion zu erörtern, wird ein Verfahren gewählt, das vorrangig an Synchronizität orientiert ist und die gleichzeitig aufeinander bezogenen Determinie-

---

14 In diesem Zusammenhang wird zusätzlich auf Überlegungen zum 'sprachlichen Tausch' von Pierre Bourdieu (vgl. ders. 1990) zurückgegriffen, um weitere anschlussfähige theoretische Konvergenzeffekte mit der systemtheoretischen Herangehensweise zu erzielen. Zu den Grenzen dieser Möglichkeit vgl. Bohn 1991.

15 Mit Bourdieu lässt sich im Anschluss an Bachelard und die strukturale Komparatistik der Anspruch auf Verallgemeinerbarkeit des Einzelfalls immer als der "singuläre Fall des Möglichen" (Bourdieu 1982, 11; vgl. Matthiesen 1989, 224) bestimmen.

16 Die Einführung von Gruppenarbeit wird von General Motors innerhalb des umfassenden strategischen Konzepts 'QNPS' (Quality Network Produktions System) europaweit jeweils für die einzelnen Produktionsstandorte lokal spezifiziert praktiziert. Im Unterschied zu völlig neu etablierten Produktionsstandorten, wie beispielsweise Eisenach, werden mögliche Deutungsoptionen der Symbole durch die lokale betriebliche Geschichte in Bochum eingeschränkt, die z.T. mit den für die Automobilindustrie typischen dichotomischen Konfliktlagen einherging.

rungen der Symbole in dieser Wandlungsphase berücksichtigt.[17] Da der ausgewählte Fundus der Symbole innerbetrieblicher Kommunikation auffallend starke materiale Parallelen zu dem massenmedialer Diskurse zeigt, liegt der Rekurs auf die von Jürgen Link entwickelte Symbolanalyse und dessen "Beiträge zu einem Lexikon automatisierter Kollektivsymbole des heutigen Journalismus" (Link 1978, 184) nahe. Die generative Fragestellung dieses Verfahrens führt zu einer Beschreibung einer strukturalistisch begründeten Tiefenstruktur der Selektions- und Transformationsregeln von Symbolen.[18]

Die vorliegende Untersuchung wird darlegen, wie bestimmte Symbole in der Implementationsphase von Gruppenarbeit mit ihren pragmatischen Applikationen an Codierungen alltagsweltlicher Muster anschliessen, um den Opel-Mitarbeitern und -mitarbeiterinnen die an sie gerichteten spezifischen neuen und bekannten Erwartungen seitens des Unternehmens mitzuteilen.

Das sprachlich und ikonografisch fixierte Material, das aus Unterlagen der Mitarbeiterschulungen stammt oder in den regelmässigen Publikationen der Abteilung für 'Innerbetriebliche Kommunikation' bis Mitte 1995 erschienen ist, wird auf die innerhalb seiner Symbolik eingelagerten Differenzen untersucht. Damit wird der strukturalistische Ansatz Links im Zuge vorliegender Darstellung an entscheidender Stelle - zeichentheoretisch begründet - modifiziert (vgl. Luhmann 1993a, 60).[19] Die in den betriebsinternen Publikationen zum Zuge kommenden symbolischen Unterscheidungen bzw. Zeichen werden hier nun einer 'Formanalyse' unterzogen, deren Ausgangspunkt der differenztheoretische Kalkül der Form nach George Spencer Brown (vgl. ders. 1979) ist, der als erkenntnistheoretische Basis 'voraussetzungsschwacher Beobachtungsoperationen' (vgl. Luhmann 1992a, 93-128) dient.[20] Die dabei auftretenden Paradoxien und Ambivalenzen werden durch eine Theorie erfasst, die nicht von Einheit und Identität ausgeht, sondern von 'Differenz' (vgl. Luhmann 1984, 112). Differenzen werden sowohl in ihrer kommunikativen Produktivität zu beobachten sein, als auch in Form von Blockierungen der Symbolisierung, die bestimmte Öffnungen und Dynamisierungen einschränken und insofern vom Unternehmen selbst gesetzte Absichtserklärungen nicht einlösen können.

Innerhalb differenztheoretischer Überlegungen wird darauf verzichtet, auf eine (Re-)Konstruktion von Einheit abzuzielen.[21] Stattdessen soll der Blick geöffnet werden für die Bedeutung und Funkti-

---

17 Das synchrone Verfahren wendet sich gegen die isolierte Betrachtung von stabilen 'Identitäten' (vgl. [Anon.] Art. 'synchronie' 1984, 67). Eine historische Untersuchung, die wir hier nicht beabsichtigen, würde daher mit einer diachronen Vorgehensweise anders ausfallen.

18 Signifikant für den Linkschen Ansatz ist die ideologiekritische Ausrichtung in Ankopplung an Überlegungen von Henri Lefèbvre und Louis Althusser (vgl. Link 1978, 138-142).

19 Zur dekonstruktivistischen Analyse der verstärkten Präsenz von Bildern in betriebswirtschaftlichen Texten vgl. Prabitz 1995.

20 Dabei ist hinsichtlich der Anschlussmöglichkeiten im übrigen von Interesse, womöglich denkbare Konvergenzeffekte mit ideologiekritischen Verfahren zu erzielen, auch wenn diese stets gezwungen sind, ontologische Präsuppositionen zu mobilisieren, etwa wenn Störungen und Inkonsistenzen in der Selbstbeschreibung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen allein im Rahmen von propagierten Einheitsvorstellungen betrachtet werden.

21 Dies geschieht jedoch ohne die Behauptung einer privilegierten Beobachterperspektive, die über einen direkten unvermittelten Zugang zum Untersuchungsgegenstand verfügt.

on der im Rahmen der Selbstbeschreibung auftretenden Widersprüche. Statt im herkömmlichen Sinne auf eine Prüfung der Konsistenz der Selbstbeschreibung des Betriebes zu setzen, die auf 'Ganzheit' zielt, soll hier vielmehr mit einer paradoxen Komplexität gerechnet werden, in der plurale Selbstbeschreibungen miteinander konkurrieren. Dennoch sind dadurch, so die Vermutung, keinerlei Funktionseinbussen in Kauf zu nehmen, denn die konkurrierenden Selbstbeschreibungen sichern womöglich die fortgesetzte Fähigkeit zur Flexibilität des Betriebes, wie zu zeigen sein wird. Demzufolge werden die symbolischen Tätigkeiten des Managements hier begriffen als

> "Arbeit der Kommunikation über Arbeit. Das Management [...] setzt sich selbst, das heißt seine eigenen Koordinationsansprüche und die damit einhergehende Morphogenese der Organisation, an die Stelle eines systematisch nicht zu bewältigenden Widerspruchs. Dieser Widerspruch resultiert daraus, daß die Ansprüche der 'physical constraints' einerseits und des 'social setting' anderseits an die Ziele, die Technologie und die Form der Organisation prinzipiell inkonsistent sind" (Baecker 1997, [o.S.]).[22]

## 1.3 Die Kritik der Systemtheorie

Die in der vorliegenden Untersuchung genutzte funktional-strukturelle Systemtheorie nach Niklas Luhmann stösst oftmals in ihrer subjektabgewandten technizistischen Terminologie und deren Redundanz, mit ihrem spezifischen Abstraktionsgrad, ihrem ausholenden Universalitätsanspruch und den oft ihr gegenüber artikulierten Vermutungen über affirmativ-konservative Zielsetzungen (vgl. Habermas 1971, 170) - auch nach der sog. 'autopoietischen Wende' (vgl. Habermas 1985, 426) - auf massive Vorbehalte. Die vorliegende Studie geht davon aus, dass diese Abwehr auf die damit veranschlagte Unterscheidung von Affirmation und Kritik zurückzuführen ist, die jede weitere dritte Position ausschliesst (vgl. Kneer 1996, 389f.). Genau für eine solche interessiert sich die vorliegende Arbeit: Mit der Hypothese der integrierenden Funktion der Kollektivsymbole ist beabsichtigt, die Systemtheorie quasi paradoxal zu öffnen, indem gegenüber der Problematik einer konzeptionellen Selbstabschliessung eine Lesart angeboten wird, die der 'eingeschlossene ausgeschlossene Dritte' der Systemtheorie sein könnte, - auch und gerade weil die damit verbundene rekursive Schleife der zunehmend weit verbreiteten Tendenz zu deren 'Schulenbildung' widerspricht.

Es mag dennoch aus der die Systemtheorie neueren Typs ablehnenden Sicht überraschen, dass die Produktion einer 'kritischen' Perspektive - nun jedoch auf systemtheoretischer Basis - keineswegs obsolet ist.[23] Im Rahmen unserer Untersuchung soll gezeigt werden, dass sich aus dem Blickwinkel einer 'Beobachtung zweiter Ordnung' (vgl. von Foerster 1981) wiederum andere Beobachtungen auf ihre Unterscheidungen und deren strukturelle Latenzen (blinde Flecke) beobachten lassen. Dies geschieht nunmehr unter der Prämisse, die eigenen blinden Flecke selbst nicht sehen, son-

---

22 Baecker bezieht sich hier auf eine These von Stanley H. Udy. Vgl. dazu Udy 1990, 217-233.

23 Bereits 1987 hatte Stefan Breuer in einem ernsthaften, wenn auch kurzen Theorievergleich interessante Konvergenzen zwischen Adorno und Luhmann festgehalten (vgl. Breuer 1987).

dern diese Einschränkung (nur) epistemologisch reflektieren zu können.[24]Der Äquivalenzfunktionalismus bei Luhmann ist in der Lage, stets alternative Möglichkeiten von Problemlösungen kontrastierend reflektieren zu können, ein Anliegen also, das einen Kritikbegriff einschliesst, der das Bewusstsein von Kontingenz mit sich führt und permanent voraussetzt, die Verhältnisse könnten auch anders sein (vgl. Luhmann 1984, 83f.). Des weiteren ist davon auszugehen, dass sich die Systemtheorie mit ihrer Grundanahme funktionaler Differenzierung der Gesellschaft dazu eignet, deren (Systembildungs-)Probleme zu ermitteln und über die Bedeutung und Funktion von Störungen aufzuklären, denn sie verfügt über eine ausgefeilte Sensibilität für disharmonische Grenzen von Stabilität (vgl. Luhmann 1993b, 573).

Mit der Perspektive der Systemtheorie und deren Abstraktionspotential zur Reduktion und Steigerung von Komplexität soll nicht behauptet werden, eine 'einzigartig wahre' Theorie zu nutzen, sondern - stets auf der polykontexturalen Folie "pluraler Epistemologien" (Fuchs 1992, 8) - sollen denkbare pragmatische bzw. theoretische Anschlussmöglichkeiten produziert werden, - über die wiederum andere Beobachter des Beobachters entscheiden.

## 2 Die Unternehmenskultur und die symbolischen Praktiken

Wie in der Einleitung dargelegt wird mit dem in der vorliegenden Arbeit zum Zuge kommenden Symbolverständnis die symbolische Praxis innerbetrieblicher Kommunikation nicht aus dem Blickwinkel einer 'Manipulationstheorie'[25] untersucht, die sich auf das Management als einseitig überlegene Akteursgruppe fixiert. Denn die weit verbreiteten Modelle der Manipulation basieren auf Kontroll-Metaphern, die den 'ohnmächtigen' Rezipienten deterministisch jegliche Autonomie absprechen und gleichzeitig die 'rationale' Übermacht der interessegeleiteten Produzenten unterstellen (vgl. Krippendorff 1994, 100f.). Im Rahmen eines monokausalen Stimulus-Response-Modells[26] beanspruchen derartige Theorien zur Manipulation einen Ideologiebegriff, mit dem objektivierbar 'richtiges' von 'falschem' Bewusstsein unterschieden wird, und positionieren sich selbst damit auf einer fehlerfreien Warte 'höherer Erkenntnis' (vgl. Krippendorff 1994, 98). Die damit aufgeworfenen impliziten erkenntnistheoretischen bzw. diskursiven Probleme, nämlich die des eigenen Anteils an sozialen Konstruktionen, werden aus dieser Warte weder erörtert (vgl. Merten 1991, 58), noch wird die Problematik der 'doppelten Kontingenz' von Kommunikation erörtert (vgl. Parsons/Shils 1951, 3-29; Luhmann 1984, 148-190).

---

24 Die herkömmliche 'Ideologiekritik' verfolgt vergleichbare Zielsetzungen, schottet sich jedoch als Beobachter erster Ordnung von der Vermutung eigener Latenzen ab und reklamiert ein privilegiertes Vermögen von Erkenntnis.

25 Vgl. zu dieser Traditionslinie das weit verbreitete Kommunikationsmodell von Shannon/Weaver 1976. Zum Manipulationsverdacht gegenüber Werbung und unternehmerischer Öffentlichkeitsarbeit vgl. Negt/Kluge 1976, 12; Habermas 1990, 320f.; Brand 1988, 3f.; Schweiger/Schrattenecker 1988, 233ff.

26 Vgl. z.B. Schmalen 1985, 15; Schweiger/Schrattenecker 1988, 17.

Bei stark auf 'Regelung' ausgerichteten funktionalistischen Ansätzen, die sich mit Organisationskultur beschäftigen, [27] besteht die Gefahr, das bisherige Vertrauen auf Problemlösung durch 'Strategien und Strukturen' nun gegen das verabsolutierte Vertrauen auf Steuerung durch 'produzierte Kultur' auszutauschen.[28] Demgegenüber halten Ansätze der interpretativen Organisationsforschung[29] die intentional kontrollierbare Produzierbarkeit von Kultur für unwahrscheinlich und interessieren sich vorwiegend für die innerorganisationale Sinnproduktion und ihre Bedeutungszuweisungen, beispielsweise durch Symbole (vgl. Sandner 1992, 211), die im Bereich innerbetrieblicher Kommunikation verwendet werden, um komplexe Sachverhalte durch illustrative Reduktionen zu erläutern. Bei tief greifenden organisatorischen Reformierungen eines Unternehmens, wie hier bei der Umstellung auf Gruppenfertigung bei Opel am Standort Bochum, treten solche Symbole sowohl in durchgängigen Texten auf, als auch in Kombination mit Visualisierungen ikonografischer Darstellungen, aus denen in der vorliegenden Arbeit eine Auswahl betrachtet wird.

Führt man nun eine Untersuchung symbolischer Praktiken eines Unternehmens aus systemtheoretischer Perspektive durch, so lassen sich die Perspektiven funktionsanalytischer und interpretativer Organisationsforschung verbinden.[30] Damit ist von der Hypothese auszugehen, dass trotz managerieller Versuche die Möglichkeit durchgreifender Steuerung zu bezweifeln ist und selbst starke Selbststilisierungsversuche nicht in der Lage sind, eine intransparente Geschlossenheit zu produzieren, in der konkurrierende Deutungen ausgeschlossen werden könnten; es sei denn, man unterstellt 'totalitäre' Verhältnisse und betrachtet die Fabrik mit Metaphern wie 'Gefängnis' oder 'Militär' o.ä. Vielmehr wird hier demgegenüber davon ausgegangen, dass in den symbolischen Praktiken, Verschiedenes, d.h. auch nicht Vorgesehenes, verbunden wird. Stets sind in symbolischen Praktiken latente Funktionen zu entdecken, die Deutungen eröffnen, welche den erklärten Steuerungsabsichten zuwiderlaufen, sie überlagern, andere als geplante Möglichkeiten eröffnen (vgl. Luhmann 1984, 456ff.); stets lassen sich zu diesen Deutungen funktionale Äquivalente festmachen oder ausblenden.[31] Von Interesse soll hier nun die informative Anreicherung vorhandener Möglichkeiten sein, d.h. es soll beobachtet werden, wie verschiedene Deutungen der betrieblichen Situation ausgestaltet werden (können), wodurch der Beobachtungsgegenstand komplexer erscheint, als er sich selbst beobachtet (vgl. Luhmann 1984, 88). Eine solche Herangehensweise verspricht,

---

27 Neuberger/Kompa ordnen solchen Konzeptionen das Motto zu: 'Das Unternehmen hat eine Kultur' (vgl. dies. 1987, 23).

28 Auffälligerweise greifen Neuberger/Kompa zur Erläuterung dieser Problematik auf ein weit verbreitetes Symbol, den "Otto-Motor" (Neuberger/Kompa 1987, 271), zurück, wie auch Theis die organisationsinterne Thematisierung von Kultur als "Motor organisatorischer Veränderungsprozesse" etikettiert (Theis 1994, 164). Das Symbol des Motors wird zumeist mit 'störungsfreier Dynamik' assoziiert. Vgl. dazu Kap. 5.1.7 der vorl. Arbeit.

29 Hier gilt das Motto: 'Das Unternehmen ist eine Kultur' (vgl. Neuberger/Kompa 1987, 21; vgl. Smircich 1983, 347).

30 Vgl. zur funktionalen Analyse in der Systemtheorie Luhmann 1970, 31-53; ders. 1984, 86.

31 Damit wird vorausgesetzt, dass die betrieblichen Akteure mit unterschiedlicher Definitionsmacht ausgestattet sind.

im umfangreichen Masse Entwicklungschancen innerbetrieblicher Kommunikation zu beleuchten.

## 2.1 Die Corporate Identity und die Widersprüche

Die im Rahmen vom Corporate-Identity-Konzeptionen oftmals auftauchende Rede vom 'Ganzen des Unternehmens' entspricht der Anforderung, möglichst eine widerspruchsfreie Konsistenz der Corporate Identity zu entwickeln, in der Selbst- und Fremdbild in Kongruenz zu bringen seien.[32] Diese Neigung wird häufig als Kommunikationsofferte mit dem Ziel einer betrieblichen Vergemeinschaftung beschrieben,[33] die unter dem Begriff der Konsistenz auf Vorstellungen von Konsens abstellt und beabsichtigt, den als bedrohlich wahrgenommenen Dissens zu vermeiden. Solche Merkmale finden sich auch in Informationen zur Gruppenarbeit der Adam Opel AG, die von den lokalen Abteilungen für innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit publiziert werden, wie an einem Beispiel gezeigt werden soll:[34]

Häufig wurde in der Geschichte der Automobilindustrie der Antagonismus des Verhältnisses von General Motors zu den Gewerkschaften hervorgehoben. Das lokale Management des Bochumer Opel-Standortes, d.h. die Abteilungen für Organisationsentwicklung[35] und die Abteilung für interne Kommunikation, führen ihre Deutung der Beziehung zu den Gewerkschaften anhand der eigens dazu produzierten Symbolik eines Logos für Quality Network im Zuge der veränderten Unternehmenskultur aus, das durchgängig in der Kopfzeile von Schulungsunterlagen für die Gruppensprecher verwendet wird.

---

32 Vgl. Keller 1987, 27f. u. 46; Koppelmann 1992, 15. Das Problem der doppelten Kontingenz, das Auseinandertreten nicht-identischer Wahrnehmung von Sender und Empfänger, wird zumeist ignoriert und infolgedessen auch nicht als produktive Anschlussmöglichkeit für neue Kommunikationen in Betracht gezogen.

33 Durch die Ausdifferenzierung der Wirtschaft werden Formen kommunikativer Aktivitäten von Unternehmen hervorgerufen, die nach Luhmann nicht nur als wirtschaftsinterne, sondern ebenso als gesellschaftsinterne zu bezeichnen sind, die damit zur "Verdichtung von Kommunikation" (Luhmann 1988, 107) beitragen.

34 Die hier untersuchten Publikationen der jeweiligen Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit sind die regelmässig veröffentlichten Werkszeitschriften (Opel Post, Rüsselsheim; Bochum aktuell, Bochum) und Informationsplakate, die in verschiedenen Werksbereichen ausgehängt werden (Wochenschau - Kurznachrichten aus den Bochumer Werken, Bochum).

35 Die OE-Abteilung ging in der neu geschaffenen Abteilung Quality Network Produktionssysteme (QNPS) auf.

*Abbildung 1: Symbol für Quality Network*

Das Konzept zur Einführung der Gruppenarbeit mitsamt zugehöriger Symbolik wurde in der Dortmunder Auftaktveranstaltung zur betrieblichen Neuorganisation vom 23. August 1991 vorgestellt. Das Logo wurde seitens des Publikums (der Belegschaft der Bochumer Werke) öffentlich auf seine Bedeutung befragt, woraufhin in der Werkszeitschrift Bochum aktuell reagiert wurde.[36] Noch im Zeichen von erfahrenen Enttäuschungen wird die Möglichkeit auch weiterhin nicht ausgeschlossen, Versprechungen nicht immer einzuhalten; dementsprechend heisst es dort im Text neben dem Logo:

> "Es wurde versprochen, alle in der Westfalenhalle gestellten Fragen zu Quality Network zu beantworten. In dieser und in folgenden Ausgaben werden wir die wichtigsten Fragen und Antworten veröffentlichen. [...]
> *Was hat das Quality-Network-Zeichen zu bedeuten? Gibt es einen tieferen Sinn?*
> Die quadratische Umrandung stammt vom General-Motors-Symbol. Die rote Scheibe ist das Zeichen der amerikanischen Automobilarbeiter-Gewerkschaft; sie symbolisiert die Weltkugel. Die Kombination beider Zeichen versinnbildlicht die Zusammenarbeit von GM und den Gewerkschaften. Die waagerechten weißen Striche bedeuten die Schritte zur Erreichung der Ziele von Quality Network. Die geschlängelte Kurve in der Scheibe, die sich am Horizont verliert, ist der nie endende Weg der kontinuierlichen Verbesserung." (Bochum aktuell 10/1991, 2; Hervorh. i. Orig.).

Jede Explizierung eines Symbols reduziert dessen (nach wie vor vorhandenen) Bedeutungsüberschuss, der durch die Erläuterungen eingeschränkt wird: Neben dem Temporalisierungsaspekt, der verräumlicht wird durch 'Schritte', ist auffällig zu beobachten, wie innerhalb der Symbolik eines weltumspannenden amerikanischen Konzerns, die Programmatik der Kooperation von Konzern und Gewerkschaften mit dem Rationalisierungsmotiv des 'Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses' zu einem Symbol zusammengefasst werden, das auf 'Spannungen' im Gedächtnis der Organi-

36 Außerdem wird in derselben Ausgabe die Symbolik des Sports aktiviert, wo der "Startschuß für den Modellbereich" zum 14. Oktober 1991 in der Federbein-T-Car Linie innerhalb eines Modellbereichs von Quality Network, - bereits hier mit sog. KVP-Massnahmen (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)- bekanntgeben, die aufgrund der Befürchtung von Arbeitsintensivierungen und Entlassungen zu mehrfachen grundsätzlichen Auseinandersetzungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat um Rationalisierung und damit verbundenen Arbeitsplatzverlust führen.

sation abgearbeitet wird. Bereits der Rekurs auf ein gegebenes Versprechen unterliegt dem Paradox der Inkommunikabilität von Aufrichtigkeit, in welcher "die Mitteilung selbst die Information diskreditiert" (Luhmann 1994b, 7; vgl. ders. 1984, 204 u. 499). Die performative Funktion steht also der konstativen entgegen.[37]

Der Rahmen, das 'Quadrat', wird von dem Unternehmen gestellt und umfasst das 'Ganze', nämlich General Motors. Dieser Rahmen, der der Konzern selbst ist, beziehungsweise der von einem invisibilisierten Beobachter gezogen wird, setzt demnach eine Grenze, die über Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit zum 'System' entscheidet. Diese Grenzmarkierung schliesst sogar die 'Weltkugel' ein, die der amerikanischen Automobilarbeiter-Gewerkschaft zugeordnet wird. Die damit von dem Gewerkschaftssymbol übernommene Programmatik von 'Universalität' knüpft an weit verbreitete homogenisierende Diskurse zur betrieblichen Vergemeinschaftung an und richtet sich auf Vorstellungen einer kooperativen Beziehung zwischen Konzern und Gewerkschaft.[38] In einem solchen Diskurs werden 'Interessen' konfliktfrei ineinsgesetzt; Differenzen werden ausgeblendet. Der Vergemeinschaftungsdiskurs setzt auf konsensuale Homogenisierung, mit der Tendenz, Widersprüche wegzudefinieren. Da in der Strategie der Vergemeinschaftung der Blick für die Einheit der Differenz nicht entwickelt wird, nimmt die Vergemeinschaftungsperspektive allein die homogene Einheit wahr, jedoch um den Preis der Differenz. Sie wehrt die Widersprüchlichkeit und Paradoxie als Bedrohung von Einheit ab. Wird zum Beispiel der holististische Begriff des 'Ganzen' für das 'Unternehmen' verwendet, zeigt sich die Unmöglichkeit, sich innerhalb eines 'Ganzen' zu bewegen ('Schritte'), ohne sich zugleich an dessen Spielregeln zu orientieren, die für alle 'Teile' gleichermassen gelten. Andernfalls, so legt der Begriff des 'Ganzen' nahe, zerbräche dieses in 'Teile' und gefährde jene Einheit, die Sicherheit und Kalkulationsfähigkeit garantiert, womit die Zugehörigkeit hinfällig wäre. Mit dem Begriff des 'Ganzen' wird demnach der häufig zitierte Anspruch an die Beschäftigten reklamierbar, ihre 'Verantwortung vor dem Ganzen' wahrzunehmen, d.h. gegenüber dem Unternehmen eine loyale Haltung einzunehmen. Die Semantik des Ganzen und seiner Teile setzt unerklärt voraus, welche Eigenschaften das Ganze haben soll, die über die seiner Teile hinausgehen, obwohl beide als zugleich grundlegend homogen veranschlagt werden. Zudem bleibt diffus, über welche Qualitäten die Spitze des Ganzen verfügt, die das Ganze zugleich repräsentieren soll (vgl. Luhmann 1984, 27).

Im Jahr 1986 fiel bei Opel die umfassende Entscheidung, "die Entwicklung einer im Wettbewerbsmaßstab qualitätsbewußten und effizienten Werksorganisation mit hoher Motivationswirkung auf alle Mitarbeiter" (Enderle 1987, 3) zu verfolgen. Dazu wurde 1987 von einer Arbeitsgruppe das Konzept 'Neue Organisationsstrukturen im Fertigungsbereich der Adam Opel AG' präsentiert, das unterschiedliche Effizienzmängel der tayloristisch orientierten Betriebsführung reklamierte (vgl. Enderle 1987, 12). Die damals eingebrachten Vorschläge zielten darauf ab, die organisatorischen Schwachpunkte und die erheblichen Motivationsverluste auf sämtlichen Organisationsebenen zu

37 Dieses Problem, das hier in der Terminologie der Sprachtheorie Karl Bühlers formuliert wird, wird bislang als das der Dekonstruktion von Texten behandelt (vgl. Luhmann 1994b, 7).

38 Die doppelte Kontingenz wird symbolisch durch eine Kommunikationsofferte zur Integration heterogener Interessen von Alter (Gewerkschaften) und Ego (GM) bewältigt, die eine Strategie von 'Vertrauen' markiert, die, nach Luhmann in Differenz zu 'Misstrauen', "die Strategie mit der grösseren Reichweite" (Luhmann 1984, 180) ist.

beheben und die bisher durch das tayloristische Paradigma geprägte Unternehmenskultur einem tief greifenden arbeitsorganisatorischen Wandel zu unterziehen.[39]

Eine Komponente dieser effizienzorientierten Restrukturierungsmaßnahmen ist die Einführung von Gruppenarbeit, die bis dato zum klassischen Kanon der Forderungen der IG Metall zur Humanisierung der Arbeitswelt gerechnet wird. Die Arbeitgeberseite befürwortet die Gruppenarbeit, seit der Effizienz japanischer Hersteller, - angeregt durch die inzwischen populär gewordene MIT-Studie mit dem Titel "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" (Womack/Jones/Roos 1994), zunehmende Aufmerksamkeit geschenkt wird.[40]

Im zweiten Quartal des Jahres 1991 richtet sich der Vorstand an die Beschäftigten des Unternehmens, um mit einem Faltblatt "über die Ziele der Gruppenarbeit, über Neuerungen und Auswirkungen" (Faltblatt GA 1991, Z. 9-11)[41] zu informieren. In 18 Abschnitten wird mäeutisch aus der Perspektive des Vorstands ein Fragendispositiv aufgeworfen, das dem Selbst- und Fremdbild der Beschäftigten unterstellt wird. Bereits die persönliche briefartige Eröffnung "Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter" (Z. 1-2) lässt sich als affektives Grundmuster einer betrieblichen Vergemeinschaftung deuten.[42] Der fünfte Abschnitt koppelt über die Thematisierung von Konkurrenz explizit final die Zielsetzung gesteigerter ökonomischer Effizienz mit der Organisationsform Gruppenarbeit:

> "*Welche Vorteile hat die*
> *Gruppenarbeit für uns*
> *alle im Unternehmen?*
> Um im härter werdenden Wettbewerb
> der kommenden Jahre zu bestehen,
> müssen wir konkurrenzfähig sein. Wir
> müssen schnell am Markt agieren und
> kurzfristig auf Kundenwünsche reagieren.
> Dabei kommt es auf jeden einzelnen

---

39 Bei diesen Vorschlägen handelt es sich um die Kompetenzerweiterung in den Werken hinsichtlich Investitionen, Personal, Strategie und Planung; eine höhere Qualifikation im Managementbereich; einen mitarbeiterorientierten Führungsstil; das Konzept des area-managements als transparente und kontrollfähige Form; die Schaffung von Finanz- und Personalkompetenz innerhalb der areas; ein Informations- und Kommunikationsmanagement auf allen Ebenen; das Übertragen von Führungsaufgaben auf Lohnempfänger; ein neues und gemeinsames Lohnsystem für alle produktionsbezogenen Mitarbeitergruppen (vgl. Enderle 1987, 13).

40 Im Januar 1988 wurde erstmalig bei Opel im Werk in Kaiserslautern im Bereich der Sitzfertigung ein sog. 'Teamkonzept' umgesetzt. Darauf folgten weitere Studien und Pilotprojekte (vgl. Bünning 1992, 63).

41 Der gesamte Text des Faltblatts findet sich im Anhang der vorl. Arbeit (Text 1).

42 Formal auf der sprachlichen Ebene werden die Beschäftigten von seiten des Vorstands schlicht informiert; doch ist, nach Pierre Bourdieu, hier, wie in jedem sprachlichen Diskurs die "ganze Sozialstruktur präsent" (Bourdieu 1990, 48). Da es sich bei dem Faltblatt um eine quasi offizielle Verlautbarung des Vorstands handelt, der auf einer ausgehandelten Betriebsvereinbarung (BV 179, vom 4.4.1991) beruht, weist sich der Vorstand zugleich als Besitzer der legitimen Sprachkompetenz aus, der autorisiert ist, als Autorität zu sprechen (vgl. Bourdieu 1990, 48).

Mitarbeiter, auf jeden Beitrag, auf jede
noch so kleine Idee an.
Die Gruppenarbeit soll mithelfen,
die Zufriedenheit unserer Kunden zu
erhöhen;
die Qualität zu verbessern;
den Mitarbeitern bessere Entwicklungs-
möglichkeiten anzubieten und damit
zu einer hochqualifizierten 'Mannschaft'
beizutragen;
die Kosten zu senken.
Insgesamt kann damit die Wettbewerbs-
fähigkeit des Unternehmens gesteigert
werden" (Faltblatt GA 1991, Z. 88-110; Hervorh. i. Orig.).

Die Formulierung "für uns alle" (Z. 89-90) forciert eine vergemeinschaftende Perspektive, die betriebsinterne Unterschiede homogenisiert. Als Selbstbild des Unternehmens wird ein kollektives 'Wir' konstruiert, das die Beschäftigten in der Semantik des Sports als "Mannschaft" (Z. 105) bezeichnet. Diese Semantik unterscheidet zwischen der 'Gruppe' und dem 'Team' auf der einen und den 'Einzelkämpfern' auf der anderen Seite:

> "Eine Gruppe von Mitarbeitern, ein Team, sieht mehr, hört mehr, hat mehr qualifizierte Ideen als viele 'Einzelkämpfer'" (Faltblatt GA 1991, Z. 48-51).[43]

Wie der Textauszug zeigt, wenden sich die erklärten Absichten bei Opel insbesondere dagegen, diejenigen Organisationsformen der Produktion fortzuschreiben, die auf der Vorstellung von atomisierten Beschäftigten basieren. Vielmehr werden die positiven Erwartungen an die Leistungsfähigkeit von 'Teams' - als 'innovative (Selbst-)Beobachter' - hervorgehoben.

Dennoch finden sich innerhalb der Materialien zur Einführung der Gruppenarbeit zugleich symbolische Praktiken, die implizite Handlungsanweisungen mit Rekurs auf das selbstreferentielle Individuum statt auf die proklamierte Gruppe enthalten.[44] Will man solche Beobachtungen von Widersprüchen nicht vorschnell als defizitäre Oberflächenphänomene einer - noch nicht - perfekt abgeschotteten Selbstdarstellung abtun, die unter dem Inkonsistenzverdikt auf die Eliminierung von Widersprüchen abzielt, so bietet sich eine strukturfunktionalistische Betrachtungsweise an, die sich unter der Einheitszumutung von Kommunikation für denkbare Funktionszuweisungen von Widersprüchen auf der Ebene der Symbole und Zeichen interessiert (vgl. Luhmann 1984, 488ff.).

---

43 Vgl. QGS 1994, 1.13.

44 Vgl. Kap. 5.1.2 - 1.4 der vorl. Arbeit.

## 2.2 Das Zeichen, der Diskurs, das Kollektivsymbol

### *2.2.1 Das Zeichen*

Die sprachlichen Zeichen stehen, folgt man Ferdinand de Saussure (vgl. Saussure 1916, 100ff.), der Welt arbiträr, nicht durch sie motiviert, gegenüber. Der Beobachter entreisst die Zeichen vorübergehend der Arbitrarität, indem er die Zeichen miteinander 'motiviert' verwebt und damit unter diesen bestimmte Relationen herstellt. Die Motivation der Verbindung der Zeichen rekurriert aus der Perspektive eines Beobachters dritter Ordnung, der anhand von Texten (und Zeichen) beobachtet, wie ein System sich selbst beobachtet und reproduziert, auf zuvor hergestellte Zeichenverbindungen. Dadurch wird die Arbitrarität der Zeichen auf der Basis bereits getroffener Unterscheidungen eingeschränkt in Form von Grenzziehungen, die aus der Sicht des Beobachters Systeme hervorrufen. Sobald der Beobachter Zeichen unterscheidend verwendet, wird demnach Systembildung provoziert. Die Zeichen werden im Moment des Unterscheidens nicht (mehr) beliebig verbunden (vgl. Baecker 1993a, 242f.), sondern dem Konzept de Saussures folgend werden die Zeichen untereinander relational als generell mögliche Differenzformen gegenüber anderen Formen, also nicht als Substanzen, gedacht (vgl. Saussure 1916, 166). So ist es z.B. erforderlich, mit der Einführung eines gravierend neuen organisatorischen Elementes, hier der Gruppenarbeit bei Opel, bisher vorhandene arbeitsorganisatorischer Elemente im hierarchischen Aufbau neu zu positionieren. Deren modifizierte Bedeutung ist aufgrund ihrer relationalen Verknüpfung neu zu bestimmen (Luhmann 1984, 43). Der Umfang betriebsinterner Schulungen zeugt von dem damit ausgelösten Orientierungsbedarf, die verwendeten Zeichen anders als zuvor zu verknüpfen.

### *2.2.2 Der Diskurs*

Wiederholen sich innerhalb des "Anwendungsfeldes" (Foucault 1981, 152; i. Orig. hervorgeh.) Unternehmen bereits getroffene, d.h. motivierte Unterscheidungen, fungieren sie als Aussagen, die in "einem komplexen System von materiellen Institutionen" (Foucault 1981, 150) ihre Identität und Materialität beständig und regelmässig variieren. Demnach wird der Diskurs ohne Rekurs auf einen 'Autor' oder ein individuelles Subjekt bestimmt als "Menge von Aussagen, die einem gleichen Formationssystem zugehören" (Foucault 1981, 156; vgl. ebd., 177). Die wiederkehrenden Modalitäten der auftretenden Aussagen unterliegen als diskursive Formation, den Link/Heer als "Spezialdiskurs" (Link/Heer 1990b, 92) bezeichnen, dem "Gesetz einer [..] Serie" (Foucault 1981, 156), das die Aussagen in ihrer musterartigen Regelmässigkeit hervorbringt (vgl. ebd., 170). Das Aussagefeld des Diskurses bestimmt die "verschiedenen Formen der sprechenden Subjektivität" (ebd., 177), indem innerhalb einer bestehenden Anordnung dem sprechenden Subjekt 'mögliche' Positionen zugewiesen werden (vgl. ebd., 75-82). Nach Jürgen Link ist jedoch der Diskursbegriff Foucaults nicht geeignet, die theoretische Lücke zwischen linguistisch-generativer Regelhaftigkeit auf der einen Seite und institutionell-funktionaler "Korrelation von Diskurs und sozialen Trägern" (Link 1984, 63) auf der anderen Seite zu schliessen. In Anlehnung an Niklas Luhmann, der die "Dialektik von Funktionstrennung (Arbeitsteilung) und Funktionsintegration gleichzeitig als Ursache wie als Prinzip der 'Kopplung' zwischen sozialen, institutionellen und semiotisch-

sprachlichen Instanzen" (Link 1984 ,64) reflektiert, führt Link daher den Begriff des Kollektivsymbols ein.[45]

Dass gerade innerbetriebliche Kommunikation programmatisch darauf abstellt, in eine zielgerichtete (Kollektiv-)Symbolproduktion einzusteigen, zeigt sich in einem "MANUAL ZUR UNTERNEHMERISCHEN SCHREIBKULTUR" (Förster 1994, 171; Grossbuchst. i. Orig.), das die Autoren und Autorinnen von Firmen ausdrücklich mit Hinweis auf deren interdiskursive Funktion auffordert, eine bildreiche Sprache zu verwenden:

> "Die BILDERSPRACHE
> Zu unserer Schreibkultur gehört das Selbstverständnis, Texte so aufzubereiten, daß sie durch ihre Klarheit und einen hohen Bildgehalt auch von Leserinnen und Lesern ohne Vorkenntnisse verstanden werden" (Förster 1994, 172; Grossbuchst. i. Orig.).[46]

### *2.2.3 Das Kollektivsymbol und der Interdiskurs*

Das Modell von Jürgen Link geht von einem gesellschaftlichen Interdiskurs aus, der aus den Interferenzen zwischen verschiedenen Diskursen hervorgeht und diese in ihrer übergreifenden Funktionsähnlichkeit miteinander verklammert (vgl. Link/Reinecke 1987, 439ff.). Verschiedene Praxisbereiche und ihre Spezialdiskurse innerhalb der arbeitsteilig ausdifferenzierten Gesellschaft werden durch die Kollektivsymbole, die konnotationsleitende Funktion haben, imaginär vereinheitlicht.[47] Denn der Interdiskurs, der solche Diskurselemente umfasst, "die nicht speziell, sondern mehreren Einzeldiskursen gemeinsam sind" (Link 1988, 48), setzt sich aus sog. 'elementar-literarischen Formen' (vgl. Link 1983) zusammen.[48] Diese Formen haben in ihrer hochgradigen Selektivität eine komplexitätsreduzierende Funktion. Wird ein Symbol von grösseren Kollektiven in heterogenen Zusammenhängen wiederholt produziert bzw. rezipiert, wird es somit als "Kollektivsymbol" (Drews/Gerhard/Link 1985, 267; i. Orig. hervorgeh.) bezeichnet. Kollektivsymbole fungieren nach

---

45 Ausdrücklich ist darauf hinzuweisen, dass in dem Linkschen Konzept aufgrund seiner strukturalistischen Anbindung die Problematik der Beobachterabhängigkeit der Kollektivsymbole ausgeklammert wird. Daher liegt der Vorwurf nahe, die Kollektivsymbole hätten bei Link einen ontologischen Status, den die Rezipienten mit Rekurs auf die Seme nur nachvollzögen, also nicht produzierten (vgl. Neuhaus 1987, 62ff.).

46 Derartige Empfehlungen zum 'unmissverständlichen' Schreibstil machen den Unterschied zwischen den Codes der Massenmedien bzw. der innerbetrieblichen Kommunikation und den Codes des Kunstsystems deutlich: "Kunstwerke müssen eine hinreichende Ambiguität, eine Mehrzahl an möglichen Lesarten aufweisen" (Luhmann 1996a, 41, Anm.15).

47 Symbole entzerren daher womöglich die Problematik von Sprachbarrieren ('restringierter Code/elaborierter Code') und kompensieren die trennenden Effekte sprachlicher Distinktionsprofite (vgl. Bourdieu 1990, 29-35). In der bürgerlichen Öffentlichkeit, in der die ästhetischen Kriterien der Kombination rhetorischer Mittel durch die funktionalen Kriterien der arbeitsteiligen Gesellschaft ersetzt werden, müssen sich sämtliche Teilnehmer als 'Menschen erkennen und verstehen' können, ohne dass Status- und Professionsunterschiede das Gespräch unter Gleichen blockieren. Vgl. Habermas 1990, 50f.

48 Der Linksche Systembegriff ist keineswegs gleichzusetzen mit dem von Luhmann verwendeten, da Luhmann vom Kriterium der 'operationalen Geschlossenheit' ausgeht, die autopoietisch fungiert (vgl. Luhmann 1994a, 271 u. 469f.).

Link wie Sinn-Bilder, die kollektiv sozial- bzw. technohistorisch verankert sind; sie sind sowohl metaphorisch wie repräsentativ-synekdochisch und nicht zuletzt pragmatisch einsetzbar (vgl. Link 1988, 48).[49]

Beispiele für solche Kollektivsymbole sind das Auto (vgl. Link 1978, 185ff.), das Boot (vgl. ebd., 198-202), das Gebäude (vgl. ebd., 203ff.), das Spiel (vgl. ebd. 213f.), das Wetter (vgl. ebd., 79f.) u.a. Die Symbole lassen sich einem Schema zuordnen, das systematisch zwischen 'Intra-System-Relationen', 'Inter-System-Relationen' und 'System-Chaos-Relationen' unterscheidet (vgl. ebd., 219f.). Die beiden letztgenannten rekurrieren in ihrem Umweltverhältnis auf differentielle Binäroppositionen.[50] Nach Link sind die Kollektivsymbole einem "System synchroner Kollektivsymbole" (Link 1982, 6) zuzurechnen, innerhalb dessen metaphorische und repräsentative Symbole pragmatisch vereint werden.[51] Kollektivsymbole veranschaulichen mit ihrer symbolischen Topik in komplexen Zusammenhängen durch bildliche bzw. ikonische Schemata übergreifende Funktions-, Modell- und Strukturzusammenhänge. Dies geschieht durch schematisch analog aufgebaute Zuordnungen äquivalenter Picturae, die auf bestimmte Subscriptiones beziehbar sind (vgl. Link 1984, 74). Das struktural-funktionale Verfahren der Analyse einer Kollektivsymbolik nach Link kombiniert also semiologische, soziologische, politologische und diskurstheoretische Konzepte, um die praktischen Prinzipien der Sinnproduktion zu behandeln.[52]

### *2.2.4 Ein Beispiel: Der Schirm*

Ein Beispiel aus der innerbetrieblichen Kommunikation, das eine Schutz-Symbolik aufgreift, soll das Linksche Verfahren kurz illustrieren. Die Darstellung stammt aus dem Schulungsmaterial der Adam Opel AG in Bochum, genauer aus der für Organisationsentwicklung zuständigen Abteilung Quality Network Produktionssysteme, die mit der Einführung von Gruppenarbeit vorrangig beschäftigt ist. Die Trainingsmaterialien wurden den Beschäftigten im Vorfeld und während des Implementationsprozesses in verschiedenen Produktionsbereichen von Werk I im Rahmen von

---

49 Jedes Symbol fügt die Signifikate einer Pictura (P) und die einer Subscriptio (S) aus den semantischen Einheiten beider Komponenten zusammen (vgl. Link 1978, 19).

50 Z.B. Auto versus Bahn oder Boot versus Flut (vgl. Link 1978, 220).

51 Metaphorische Symbole stellen Übertragungen aus völlig verschiedenen Praxis- und Erfahrungbereichen her, repräsentative Symbole arbeiten nach dem Prinzip des pars pro toto (vgl. Link 1982, 8). Die Häufigkeit der Katachresen (montierte Bildbrüche durch die Koppelung zweier oder mehrerer Kollektivsymbole; vgl. ebd., 11) ist für Link, der sich hier an Lacansche Terminologie anlehnt (vgl. ebd., 13-14), ein Beleg für eine vorauszusetzende 'synchrone' Verknüpfung im Unbewussten ("ubw.", ebd., 10; vgl. Drews/Gerhard/Link 1985, 259), die die Möglichkeitsbedingung völlig heterogener Verknüpfungen ist.

52 Link lehnt sich in seiner theoretischen Herleitung des Funktionswechsels der Rhetorik an die These vom 'Ende der Rhetorik' von Tzvetan Todorov an (vgl. Todorov 1977).

Veranstaltungen zur betrieblichen Neuorganisation präsentiert (vgl. Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Ziele -01).[53]

Abbildung 2: Schirm zu Quality Network Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Ziele -01

Der Symbolisant wird bei Link 'Pictura' genannt und das Symbolisat 'Subscriptio':

> "'Pictura' meint dann *lediglich* jene Teilmenge ikonischer Strukturen, die mittels Motto und/oder Unterschrift als symbolrelevant ausgegrenzt werden [...] 'Subscriptio' [meint] nur den Teil empirischer Unterschriften (Epigramme), der nicht die Pictura sprachlich wiederholt (wie es oft zunächst der Fall ist), sondern [...] 'auslegt'. Also meint unser Begriff 'Pictura' das 'Bild' und unser Begriff 'Subscriptio' den 'Sinn' eines 'Sinn-Bilds'" (Drews/Gerhard/Link 1985, 265, Anm. 5; Hervorh. i. Orig.).

Die strukturale Definition des Symbols lautet daher nach Link:

---

53 Die Abbildung wird ebenso verwendet in Qualifizierungsprogramm Gruppenarbeit 1991, 1ES/QE/FBGA1/13.4.91. Für sämtliche Schulungsmaterialien zeichnen veranwortlich die Abteilungen 'OE' (jetzt QNPS), 'Koordination von Systemen' und das externe 'Beratungsteam Gruppenarbeit'. Dabei stützt man sich auf Erfahrungen, die zuvor beim Einführungsprozess von Gruppenarbeit in Werk II am Standort Bochum gemacht wurden.

"Symbol werde die Vereinigung des Signifikats einer Pictura (P) mit dem mindestens einer Subscriptio (S) genannt. Sowohl P wie S sind dabei geordnete Mengen (Ketten) von n bzw. m komplexen semantischen Einheiten (denen ikonische Teilkomplexe entsprechen) $p_i$ bzw. $s_i$" (Drews/Gerhard/Link 1985, 266).

Zumeist beziehen sich mehrere Subscriptiones auf eine Pictura. In der Darstellung des Schirmes lauten die Zuordnungen der Elemente demnach:

| Pictura | Subscriptio | sekundäre Subscriptio |
|---|---|---|
| p1: aufgespannter Schirm | s1: Schutz | s'1: veränderte Organisation |
| p2: schräg fallender Regen | s2: Wind | s'2: Verschärfung der Lage |
| p3: Wolke | s3: natürlicheKonkurrenz | s'3: Existenzbedrohung |
| p4: Quality-Network-Logo | s4: Aktionsstrategie | s'4: Innovation |
| p5: Opel Logo; Standort Bochum | s5: trockener Ort | s'5: Chance, Sicherheit |

Link lehnt sich in seinem Konzept an den Symbolbegriff von Tzvetan Todorov an, der mit vier Kriterien operiert, die an dem vorliegenden Beispiel des Schirm-Symbols erläutert werden sollen (vgl. Todorov 1977; vgl. Drews/Gerhard/Link 1985, 260f.):

1) *semantische Sekundarität*, d.h. indirekte Bedeutungsfunktion: ein Signifikat wird Signifikant für ein zweites Signifikat; nämlich das Bild eines aufgespannten Schirms, der Signifikant, hat das Signifikat 'Schutz'; dieses Signifikat wird zum Signifikanten für das weitere Signifikat: das 'Unternehmenskonzept Quality Network'; in diesem Fall wird das abstrakte Konzept zusätzlich visualisiert mit Unterstützung der

2) *Ikonität*, d.h. ikonische, visuelle Darstellbarkeit, Repräsentierbarkeit, also (zumindest potentielle) Überschreitung des sprachlichen auf ein ikonisches Zeichensystem hin, denn die Abbildung des Quality-Network-Logos bezeichnet den Schirm. Hinzu kommt

3) die *Motiviertheit* der (sekundären) Signifikant-Signifikat-Relation, im Gegensatz zur Arbitrarität. Die Motiviertheit ist auf die zwischen den Bildern und ihren Bedeutungen bestehenden gemeinsamen semantischen Kennzeichen zurückzuführen, beispielsweise hier 'Raum','Grenze', 'Öffnung', 'Schliessung', 'Prozess'. Ein weiteres Kennzeichen ist

4) die *Ambiguität*, d.h. Mehrdeutigkeit, die nach Todorov nicht zwingend und nicht für sämtliche Symbole zu veranschlagen ist. Der Schirm mit dem Quality-Network-Logo wäre demnach nicht nur als funktionales Element einer Sicherheit stiftenden Unternehmensstrategie zu deuten, sondern auch als 'Abschirmung' verdeckter, nicht ausgewiesener Interessen.

Link erweitert das Schema Todorovs, da das Kriterium der Ikonität nicht streng zwischen isolierten ikonischen Zeichen und komplexen Bildern unterscheiden kann, um zwei weitere Kriterien:

5) die "*syntagmatische Expansion* des Symbolisanten zum Umfang einer (mindestens rudimentären) *Isotopie*" (Drews/Gerhard/Link 1985, 261; Hervorh. i. Orig.), die das Symbol von der Metapher und der Metonymie unterscheidet; in der syntagmatischen Expansion werden die einzelnen Elemente des Symbols jeweils innerhalb des Bereichs der Pictura bzw. der Subscriptio verknüpft (vgl. Link 1978, 22). Im Beispiel des Schirms hiesse dies innerhalb der bildlichen 'Logik' der pragmatischen Elemente: 'Der Schirm ist aufzuspannen, wenn der Regen fällt, wodurch 'Bochum' geschützt wird' (Picturabereich); und entsprechend der Isotopie: 'Die modifizierte Organisation soll Sicherheit vor dem zunehmenden, existenzbedrohenden Konkurrenzkampf durch eine innovative Handlungsstrategie schaffen, die 'Gruppenarbeit' heisst' (sekundäre Subscriptio);

6) die Isomorphierelationen zwischen Symbolisant und Symbolisat, wobei als besonders typischer Fall von Isomorphierelation die Analogierelation gelten kann. Differenziert wird zwischen Pictura (p) und Subscriptio (s). Die einzelnen Elemente der Pictura sind auf jeweils zugehörige aus dem Bereich der Subscriptio in Isomorphierelationen beziehbar.[54]

Das Symbol des Schirms, das hier in die umfassendere Wetter-Symbolik eingebettet wird, eignet sich, die systembildende Unterscheidung von Innen- und Aussenseite des Systems zu vollziehen. Die Innen-Aussen-Opposition von geordnetem Betrieb und turbulenter Umwelt wird transformiert in die Naturalisierungen, die sich mit der Wetter-Symbolik verbinden. Auf diese wird mit einem rationalen Handlungskalkül (intentionale Veränderung der Produktionsstruktur, der Unternehmenskultur etc.) reagiert, um sich vor den kontingenten Folgen zu schützen.[55]

Der pragmatische Appell an die Beobachter, die Beschäftigten, richtet sich darauf, den Regenschirm mit dem 'Quality Network'-Logo zu öffnen. Durch den Schirm werden die Aktivitäten des Unternehmens, symbolisch aufgeladen visualisiert; sie sollen 'Schutz' vor 'schlechtem Wetter', also sich negativ entwickelnden Umweltbedingungen bieten; dies wird erwartbar, sobald sich der 'Opel-Standort Bochum' unterhalb des geöffneten Schirms befindet und sich auf das Konzept Quality Network einlässt. So wird der forcierte Druck der Konkurrenten zur quasi natürlichen, krisenhaften und unsicheren Umweltbedingung des Unternehmens naturalisiert (vgl. den Titel der 'Schlechtwetterwolke': "wachsender Wettbewerb"; Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Ziele-01), der nur durch die "Gruppenarbeit als Aktionsstrategie von Quality Network" (ebd.; Hervorh. i. Orig.) zu begegnen ist.[56] Die Komplexität der kontingenten Umweltbedingungen wird begleitet von zunehmender Komplexität auf der Innenseite des Systems, wo den Fertigungsgruppen Verfahren der Transformation des komplexer werdenden Umweltverhältnisses zur Verfügung gestellt werden (in

54 In der vorliegenden Darstellung zur Schirm-Symbolik werden die Relationen um die Ebene der semantischen Sekundarität erweitert.

55 Das Unternehmen ist gezwungen, sich mit den paradoxen Folgen der kapitalistischen Dynamik eines strukturellen Antagonismus auseinanderzusetzen, der auf Marktexpansion hin orientiert ist: Die Ausweitung der Aktivitäten führt zu Verengung auf dem Markt, zu verminderten Möglichkeiten der Expansion.

56 Zur Logik der Konkurrenz, die Systeme generiert, wenn sie zum Konflikt wird; vgl. Luhmann 1984, 521ff. Darüberhinaus gilt nach Luhmann Konkurrenz nicht als System, da sie eine von einer Widerspruchsamplifikation abhängige Funktion darstellt (vgl. ebd., 524; ders. 1988, 101ff.).

erster Line arbeitsprozessbezogene Beobachtungs- und Entscheidungsverfahren).[57] Das System verschafft sich damit die Möglichkeit, eine Asymmetrie einzuführen, mit der der Blick auf die Komplexität von Abhängigkeit oder Unsicherheit aus mehreren Perspektiven reduzierbar wird (vgl. Luhmann 1984, 252f. u. 262).[58] Die Verfahren zur Reduktion von Komplexität rufen weitere Differenzierungen hervor, woraus sich der Bedarf für weitere Reduktionen speist. Der Betrieb setzt sich durch symbolische Vereinfachungen weiter einem Komplexitätsdilemma aus, indem mit genau diesen Vereinfachungen die Komplexität gesteigert wird (vgl. Baecker 1994b, 112f.). Mit zunehmender Ausdifferenzierung erhöht sich demnach der Bedarf an Kontrolle und Konsens.

Wie die Abbildung zum Schirm-Symbol zeigt, ist das Unternehmen symbolisch in der Lage, zwischen Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit zur Organisation zu unterscheiden, indem es mit der schützenden Haut des Schirms eine Grenze zieht. Die Organisation wird unter dem Symbol des geöffneten Schirms zugleich als eine simultan geschlossene und geöffnete, also paradox beobachtbar (vgl. Thompson 1967, 10ff.; Baecker 1993a, 118): Denn der Schirm bietet erst in dem Moment 'Schutz' (Schliessung), in dem er sich 'öffnet'. Dessen Öffnung zur 'Innenseite' wird mit dem Signifikat der Bereitschaft der Unternehmensleitung, die Belegschaft bzw. den 'Standort zu schützen', gekennzeichnet, d.h., sich nicht weiter gegenüber vormals abgewehrten Organisationsmodellen wie dem der Gruppenarbeit zu verschliessen und Hierarchieebenen abzubauen etc. Die Schliessung des Unternehmens korrespondiert mit den Absichten der 'neuen Unternehmenskultur', in der unterschiedlich zurechenbare Interessen von 'Belegschaft' und 'Unternehmen' nach dem Modell einer betrieblichen Vergemeinschaftung konvergieren und nach 'aussen' abschliessen.

Zusammengefasst scheint "die wichtigste soziokulturelle Funktion der Kollektivsymbolik [..] in der Diskursintegration und damit auch Praktikenintegration zu bestehen" (Drews/Gerhard/Link 1985, 270), die durch die spezialisierten Diskurse erforderlich wird. Die Selbstbeschreibung des Betriebs, sich auf der Grundlage von Arbeitsgruppen zu organisieren, markiert die zunehmende komplexitätssteigernde Partikularisierung und Segmentierung der betrieblichen Organisation (vgl. Kühl 1995, 104ff.), die mit der gleichzeitigen Ausdifferenzierung der Diskurse verbunden ist.[59] Mit der Einführung von Arbeitsgruppen sind die Beschäftigten aufgefordert, sich in ihren Bereichen zunehmend als Experten mit spezialisiertem Erfahrungswissen zu betrachten. Die arbeitsgruppenübergreifenden Diskurse werden integrativ durch Kollektivsymbole (z.B. durch Wetter-, Gebäude-, Spiel-, Sport-, Kriegs-, Fahrzeugbilder) miteinander verknüpft, die pragmatisch koordinierend fungieren: Das

57 "Die eigentliche Leistung von Entscheidungsverfahren besteht dann ebensosehr in der Reduktion wie in Steigerung beziehungsweise Erzeugung von Ungewißheit, so daß die Form des Unternehmens nicht unbedingt aus einer Suche nach Gewißheit, sondern aus einem Wechsel der Hinsichten, in denen Ungewißheiten bestehen, gewonnen wird" (Baecker 1993a, 194).

58 Dies geschieht z.B. indem die Fertigungsgruppen als Teilsysteme die Umweltkomplexität durch zunehmende Komplexität auf der Innenseite des Unternehmens übernehmen und dort die Fähigkeit zur Varianz erhöhen.

59 Knie und Helmers machen auf die Ambivalenz des Segmentierungsprozesses und die damit verbundene Steuerungsproblematik aufmerksam, nämlich, dass die oftmals befürchtete "'kulturelle Hegemonie' des Unternehmens [..] in solchen Fällen also an Bedeutung zu verlieren [droht] und die kulturelle Ausdifferenzierung sich keineswegs leistungsoptimierend" (Knie/Helmers 1991, 435) auswirken muss.

> "Management setzt Symbole in die Welt, auf die sich alle Beteiligten zur Rückversicherung dessen, was sie tun, beziehen können; es gibt Handlungsmuster vor, in die alle anderen, die Erfolg und Anerkennung suchen, ihre Handlungen einpassen können; und es schafft Gelegenheiten zu Interaktionen, in denen es zu Verhaltensabstimmungen kommen kann, an die sonst keiner gedacht hätte" (Baecker 1993a, 159).[60]

Da Symbole dadurch gekennzeichnet sind, dass sie stets vage und offen bleiben, eignen sich gerade Symbole und "ihre fruchtbare Unfähigkeit, eine 'endgültige' Bedeutung auszudrücken, [dazu,] daß man mit Symbolen und durch Symbole das andeutet, was immer *jenseits* der eigenen Reichweite liegt" (Eco 1985, 193; Hervorh. i. Orig.). Dies bedeutet für die 'koordinierende' Kommunikation mit Symbolen innerhalb eines Betriebes, dass man mit Symbolen paradoxerweise Festlegungen erzeugen kann, die nicht bereits alles festlegen.

4.1.1

### 2.2.5 *Die 'Realität' und das Symbol*

Symbole sind nach Link nicht isoliert voneinander zu betrachten; sie sind komplex aufeinander bezogen, da sie "durch Abbildrelationen untereinander und auf einen gemeinsamen Symbol-Sinn (Todorov spricht von Symbolisat im Gegensatz zum Bild, dem Symbolisanten) hin 'gekoppelt' sind" (Drews/Gerhard/Link 1985, 258; Hervorh. i. Orig.).

In welchem Verhältnis stehen die Symbolisanten nun zu nichtsprachlichen Handlungen, oder anders formuliert, wie sind "Symbole im praktischen Leben (also real) zu *applizieren*" (Drews/Gerhard/Link 1985, 259; Hervorh. i. Orig.)?

Um die pragmatische Funktion von Symbolen zu kennzeichnen, greift Link auf den Begriff der 'Realsymbolik' zurück, die den Status einer soziokulturellen Realität kennzeichnet, im Gegensatz zur Metapher, der dagegen ein mental-sprachlicher Status zugesprochen wird.[61]

In der systematischen Untersuchung 'synchroner Systeme von Kollektivsymbolen' sind die sog. symbolischen Katachresen (Kombinations-Katachresen, also Bildbrüche) entscheidend, die sich zwischen unterschiedlichen Symbolen innerhalb der symbolischen Syntax bewegen (z.B. natürliche oder technische für gesellschaftliche Prozesse).[62] Mit Katachresen werden Neukombinationen (noch) nicht traditionell verbundener Elemente beschrieben. Die (Neu-) Kombinationen sind

---

60 Diejenigen, die sich an den angebotenen Symbolen orientieren, schreiben dem Management die Autorität zu, überhaupt Symbole anzubieten, wodurch nicht nur generell die Autorität des Managements anerkannt wird, sondern auch z.B. dessen Autorität zur Abschirmung vor Störungen durch andere Beschäftigte.

61 Vgl. zu Untersuchungen von symbolischen Applikationen im Sinne Links in der Politik Kehm 1991; Wagner 1992; Dörner 1995. Bei "ausgedehnten Narrationen mit Eigenwert und struktureller Dominanz im Text" (Drews/Gerhard/Link 1985, 264) wird der Symbolbegriff nicht abgrenzend verwendet (z.B. Mythen, allegorische Erzählungen, Parabeln, Fabeln). Zu den höchst heterogenen Symboldefinitionen in der Literatur vgl. Drews/Gerhard/Link 1985, 256ff..

62 Sie erlauben, heterogene Picturaelemente vielfältig zu kombinieren und werden im Ansatz von Link "'Katachresen-Mäander'" (Drews/Gerhard/Link 1985, 267; i. Orig. hervorgeh.) genannt.

durch das kulturelle Reservoir symbolischer Topiken möglich, die auf sog. 'bildliche Anordnungsschemata' zurückgreifen.[63]

### *2.2.6 Das Kollektivsymbol und die Einheit der Differenz*

Wie zuvor am Beispiel des Diskurses um betriebliche Vergemeinschaftung dargestellt gewährleisten Kollektivsymbole die Zuschreibung eines praktisch wirksamen Konsenses, einer Einheit unterschiedlicher Akteure. Die 'Teams', die hier im Folgenden 'Arbeitsgruppen' oder 'Fertigungsgruppen' genannt werden, werden neben den tradierten hierarchischen Komponenten bei Opel zur organisatorischen Basis einer komplexen Arbeitsorganisation, die als funktionales Äquivalent zur hierarchischen Kontrolle commitment einführt (vgl. Walton 1985). Das Kennzeichen einer solchen Arbeitsorganisation ist insofern paradoxer Art, nämlich auf der Grundlage eines symbolisch herzustellenden Grundkonsenses von für 'Gruppen' typischen Kontroversen zu profitieren (vgl. Baecker 1993a, 184).[64]

Da mit der Einführung von Gruppenarbeit die Problematik der Integration heterogener betrieblicher Praktiken und Diskurse, die sich arbeitsorganisatorisch ausdifferenzieren, tendenziell zunimmt, ist trotz oder gerade wegen der unterschiedlichen Bedeutungszuweisungen seitens der Beschäftigten die Gemeinsamkeit in Unterschiedenheit durch ausgewählte Kommunikationsofferten symbolisch durch Generalisierung[65] kommunikabel zu machen. Mögliche durch die Heterogenität der Beobachtungen der Beschäftigten bedingte Widersprüche lassen sich im Zuge kommunikativer Anschlüsse an die Kollektivsymbole auf der Folie grundsätzlicher Zustimmung produktiv machen, um das System 'Betrieb' zu verfeinern. Die Perspektive, betriebsinterne Entwicklungsmöglichkeiten zu entfalten, wird angeregt, indem die Beobachter im Rahmen der Pragmatik der Kollektivsymbole auf beziehbare Positionen verwiesen werden. Aufgrund ihrer Interdiskursivität expandieren die Kollektivsymbole mehrere vorher unverbundene Diskurse. Indem 'alltagsweltliche' Anschlussmöglichkeiten vorgegeben werden, reduzieren die Kollektivsymbole die Möglichkeiten, die Kommunikation einseitig durch Negationen abzubrechen und sich der symbolisch beanspruchten Gültigkeit zu entziehen. Lässt man sich beispielsweise als Ausgangspunkt auf die zuvor beschriebene Schirm-Symbolik ein, werden implizit bestimmte Umweltbedingungen relevant. Daraufhin erscheint es beispielsweise abwegig, die Sicherung des Standorts Bochum unabhängig vom Faktor forcierter Konkurrenz zu beobachten. Angeregt durch die Schirm-Symbolik beginnt man damit, die eigenen

---

63 Von den symbolischen werden sog. Situations-Topiken, Prozeß-Topiken und Struktur-Topiken unterschieden (vgl. Drews/Gerhard/Link 1985, 269). Neben den topischen und elementar-ideologischen Äquivalenzachsen spielen die symbolischen Äquivalenzen zwischen den Subscriptiones eine entscheidende Rolle, in denen durch das System der Kollektivsymbole regelartig "Äquivalenzketten unter den abstrakten Konzepten (Ideologemen) einer Kultur organisiert und ständig reorganisiert" (Drews/Gerhard/Link 1985, 270) werden.

64 Teams lassen sich als funktionale Äquivalente zu formalen Organisationsverfahren betrachten (vgl. Luhmann 1975, 4; Baecker 1993a, 181).

65 Im Rahmen innerbetrieblicher schriftlicher Kommunikation besteht die Möglichkeit zur Personalisierung und zur Generalisierung, da diese Kommunikationsform nicht an die Grundbedingung der Interaktion unter Anwesenden gebunden ist (vgl. Esposito 1995, 243).

Produktionsbedingungen zu überprüfen und neu zu organisieren. Denn wenn die Schirm-Symbolik einmal aktiviert ist, liegt es nahe, innerhalb des damit vorgegebenen Rahmens, hier die Naturalisierung ökonomischer Zusammenhänge, eine mögliche Position zu beziehen, - da ein 'wetterloser' Zustand als quasi unkonditionierter nicht denkbar erscheint.

Entscheidend für die so vorangetriebene positive Wertzuschreibung gegenüber der Gruppenarbeit scheint die mit der naturalisierenden Symbolik gewonnene Einheit differenter Interessen zu sein. Denn gerade in der Automobilindustrie wird traditionellerweise zwischen den Interessen der Belegschaft und denen des Unternehmens, genauer: der Geschäftsführung, ein antagonistisches Verhältnis vermutet. Die in dem Opel-Text gewählte Terminologie des 'gemeinsamen Interesses' der Belegschaft und des Unternehmens rechnet die Handlung "Gruppenarbeit als Aktionsstrategie von *Quality Network*" (Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Ziele 01; Hervorh. i. Orig.) auf das System 'Betrieb', den Opel Standort Bochum zu. Dabei verleiht die Etikettierung als 'Strategie' in Kombination mit 'Interesse' der Gruppenarbeit ein Profil von objektiver Berechenbarkeit.

Wird ein Kollektivsymbol aktiviert, eröffnet es regelartig bestimmte Muster, die mit der Zuweisung möglicher legitimierter Positionen an Machteffekte gebunden sind, ohne direkt auf ein intentionales Subjekt oder ein Machtzentrum zurückzuführen zu sein.[66] Die durch Sprache geordneten und modellierten "Kräfteverhältnisse sind zu Symbolverhältnissen umgeformt worden" (Eco 1988, 274), in denen sich infolgedessen ein 'Grundkonsens' herauskristallisiert. Dieser legt beispielsweise nahe, sich innerhalb der vorgegebenen Symbolik und der damit beschriebenen Bedingungen auseinanderzusetzen. In unserem Beispiel hiesse dies, auf die Vorgabe Bezug zu nehmen, den Standort mit der Einführung von Gruppenarbeit zu schützen.

Kollektivsymbole regen folglich eine rekursive Anschlussfähigkeit zu fortgesetzter Kommunikation an, sie eröffnen bestimmbare Bezüge und sind zudem erinnerbar (vgl. Luhmann 1994a, 193).[67] Die symbolischen Praktiken, die ihre eigenen Ergebnisse für weitere Operationen verwenden, stellen demzufolge das historische Gedächtnis des Betriebs dar.[68]

---

66 Zum zentrumslosen Modell von Macht, die sich homolog zur Sprache und ihrer Grammatik verhält vgl. Foucault 1977, 113f. Der (gesellschaftliche) Konsens wird gemäss dieser Modellierung durch Sprache und ihre Zwänge hervorgerufen (z.B. ist man gezwungen, um verstanden zu werden, sich auf eine zu praktizierende Grammatik einzulassen). Vgl dazu Eco 1988, 282f., der die Homologie von Macht und Sprache, die bei Link reklamiert wird, ausgehend von der Warte eines Subjektes für nicht entscheidbar hält.

67 'Ideen' bzw. 'Visionen' scheinen funktional äquivalent zu den von arbeitsteiligen Organisationen verwendeten Kollektivsymbolen (vgl. Luhmann 1964, 83) zu sein; Ideen erfüllen den Bedarf, die Leistungen der Teilsysteme einzubinden (vgl. Baecker 1993a, 93), wohingegen die Kollektivsymbole eher auf den Bedarf des gesamten Systems gerichtet sind.

68 Erinnerungen, die durch eine binäre Schematisierung auf ihre Konsistenz geprüft werden (vgl. von Foerster 1969, 19-64), fungieren als Grundlage für dessen zukünftige Lern- und Entwicklungschancen (vgl. Bleicher 1983, 135). Luhmann hebt hervor, dass das Gedächtnis, welches ein notwendigen Bestandteil sozialer Systeme und deren Operationen (Kommunikationen) darstellt, in seinen Funktionen von Vergessen und Erinnern zu unterscheiden ist: Die vorrangige Funktion des Vergessens liegt darin, Vergangenes auszuschliessen, um Kapazitäten für neue Operationen bereitzustellen; daher bleibt die Erinnerung die Ausnahme (vgl. Luhmann 1995b, 109-121).

Um die Operation 'Erinnerung' des Systems Betrieb fortsetzen zu können, ist eine operationale Geschlossenheit[69] als Mindeststrukturiertheit vorauszusetzen, die determiniert, wie auf der Innenseite des Systems weitere Kommunikationen angeschlossen werden können (vgl. Luhmann 1994a, 304f.). In der Schirm-Symbolik, die auf eine 'Öffnung' anspielt, die zugleich eine 'Schliessung' vollzieht, verschafft sich das System Betrieb selbst einen Zugang zu seiner Umwelt, indem es sich von dieser unterscheidet. Die Differenz von System und Umwelt wird innerhalb des Systems als reentry reflektierbar eingeführt, wodurch es seine eigene Kommunikation beobachten kann (vgl. Baecker 1994a, 32). Dies geschieht dadurch, dass die Unterscheidung von System und Umwelt stets mitgeführt und selbstreflexiv nutzbar gemacht wird. Auf der Seite des Systems tritt die Differenz von System und Umwelt wieder in das System ein und unterscheidet Selbstreferenz und Fremdreferenz. Beobachtet nun das System, wie es diese Differenz selbst nutzt, rückt der Beobachter in die Perspektive zweiter Ordnung (vgl. Luhmann 1992a, 74).

Obwohl das System Betrieb im Medium von Sprache geschlossen gegenüber seiner Umwelt bzw. dem 'System der Kollektivsymbole' operiert, produziert es eine "strukturelle Kopplung" (Maturana 1982, 151), die weder eine operationale Kopplung noch ein beide steuerndes übergreifendes System ist. Jedoch weisen Betrieb und Umwelt einen zueinander passenden Aufbau von Strukturen im gemeinsamen Medium der Sprache auf und wirken abhängig aufeinander ein. Wird die Interaktion zwischen verschiedenen Systemen bzw. Teilsystemen wiederholt, wird eine strukturelle Kongruenz zwischen ihnen hervorgerufen.[70] Das Hervortreten verschiedener "konsensueller Bereiche" (Maturana 1982, 255) macht die Systeme für die Feedbacks anderer Systeme resonanzfähig. Wenn psychische Systeme (Personen) und soziale Systeme (der Betrieb) sich - auch gegenseitig - anhand von Differenzen zwischen System und Umwelt im gemeinsamen Medium von Sinn beobachten, greifen sie auf Symbole zurück, mit denen sie "*Erwartungsstrukturen*" (Luhmann 1984, 398; Hervorh. i. Orig.) herausbilden, aus denen sie Informationen über den Zustand des eigenen Systems gewinnen.[71]

Die aus der Sicht eines Beobachters wiederholt und regelmässig erscheinenden Kollektivsymbole, die in von einander zu unterscheidenden selbständigen Systemen als "Mehrsystemereignisse" (Luhmann 1994a, 32) auftreten, formulieren Erwartungsstrukturen gegenüber den Beschäftigten. Sie lassen sich seitens eines Beobachters als Einheit beschreiben und bewegen sich "in die Rich-

---

69 "Operationale Geschlossenheit scheint die notwendige *empirische* Voraussetzung von Beobachtung zu sein. Ohne Geschlossenheit würde das System seine eigenen Operationen fortwährend mit denen seiner Umwelt, Bewußtseinszustände mit äußeren Zuständen oder Wörter mit Sachen verwechseln. Es wäre nicht in der Lage, die Unterscheidung von Selbst- und Fremdreferenz vorzunehmen" (Luhmann 1995c, 26; Hervorh. i. Orig.).

70 Diese mag nach Gumbrecht auch nur partiell kongruieren (vgl. Gumbrecht 1995, 177).

71 Luhmann geht davon aus, dass das Individuum mit seinem Anspruch auf Ansprüche nicht nur Informationen über seine Umwelt (durch Differenzen) gewinnt, sondern auch sich selbst bestimmt. Diese Ansprüche werden nach Schablonen hergestellt, die zu Reihen von Erfahrungen und zu Strukturen führen (vgl. Luhmann 1995a, 135f.).

tung eines Kernbestandes gemeinsamer Gedanken und Vorstellungen" (Eco 1995, 439).[72] Dieser Effekt tritt in unserem Beispiel der Schirm-Symbolik auf, wenn das System Betrieb im reentry zwischen der Perspektive der Selbstreferenz und Fremdreferenz oszilliert. Beobachtet der Betrieb sich selbst dabei, wie er sich verschiedenen Konkurrenten aussetzt, so erscheint das System zugleich als Teil der Fremdreferenz der Systeme der Umwelt, wodurch der Eindruck aufkommt, der Betrieb und seine Konkurrenten hätten eine einheitliche Welt der Referenz gemeinsam (vgl. Luhmann 1990, 80). Die mit dieser Vorstellung verknüpfte Erwartung an die Belegschaft besteht nun darin, gegenüber der vom Management initiierten 'Aktionsstrategie Quality Network' eine positive Haltung einzunehmen, da sie das System vor bedrohlicher Konkurrenz zu schützen verspricht.

## 3 Die Kollektivsymbole als Leitbilder des Unternehmens

Innerhalb der vorliegenden Untersuchung wird das Verständnis der Kollektivsymbole nach Jürgen Link modifiziert aufgenommen. Es wird von der These ausgegangen, dass die in der Debatte um die Funktion von Unternehmenskultur auftauchenden Leitbilder durch Kollektivsymbole verankert werden, in die alltagsweltliche Wissensbestände eingeschrieben sind. Leitbilder, die die Semantik betrieblicher Rationalität kommunizieren (vgl. Minssen 1992, 100), drehen sich um "deskriptiv-präskriptive, vage Bestimmungen dessen, wie moderne Unternehmen ihre Aufgaben erfüllen (sollen)" (Ortmann u.a. 1990, 61). In ihnen greifen die Funktionen des Ausdrucks, der Darstellung und des Appells ineinander (vgl. Marz 1991, 15), eine funktionelle Eigenschaft, die sich bereits innerhalb des die Spezialdiskurse verzahnenden Interdiskurses findet (vgl. Link 1988, 48).[73]

Doch wie stellt sich nun innerbetrieblich - unter der Voraussetzung doppelter Kontingenz - eine gemeinsame Rationalität zur Transformation von Arbeit in Arbeitshandeln her? Es ist nicht zu erwarten, dass eine solche Rationalität bereits allein auf der Basis der Mitgliedschaft innerhalb der Organisation Betrieb vorausgesetzt werden kann. Vielmehr werden verschiedenste Maßnahmen (betriebliche Sozialisation, Regulierung, Weiterbildung etc.) zur sozialen Integration - trotz divergenter Interessen - eingesetzt, die darauf abzielen, das Problem der Transformation von Arbeitskraft in Arbeitshandeln zu lösen (vgl. Minssen 1992, 54).[74]

---

72 Nach Eco garantiert die Gemeinschaft intersubjektiv einen "konjekturalen Wahrheitsbegriff" (Eco 1995, 438). Die Kollektivsymbole fungieren somit als Träger latenter Sinnstrukturen, die eine Kohärenz von Vorstellungen über Praktiken unabhängig vom Bewußtsein oder Wissen der Akteure ermöglichen und daher als "docta ignorantia" (Bourdieu 1979, 209) oder auch als 'System' (vgl. Certeau 1988, 122) bezeichnet werden, der jedoch nicht dem Systembegriff im Sinne Luhmanns entspricht.

73 Der Begriff des Interdiskurses berührt die grundsätzliche Problematik operativer Geschlossenheit von Systemen, die z.B. unter dem Etikett der "intersystemischen Koordination" (Bendel 1993, 261-278) behandelt wird. Bendel bestreitet deren Geschlossenheit aufgrund von sprachlich-universalen Interpenetrationen bzw. Interferenzen.

74 Wo zwischen Organisation und Person eine Indifferenz besteht, die jedoch beiden eine relative Autonomie sichert, greift die soziale Integration durch die komplementäre Kombination von Konsens und Kontrolle (vgl. Deutschmann 1987, 135; Minssen 1992, 55).

Im Zuge der vorliegenden Untersuchung soll die Aufmerksamkeit den sprachlichen bzw. symbolischen Praktiken bei der Einführung von Gruppenarbeit gewidmet werden. Zunächst ist daher das Verhältnis von Sprache und nicht-sprachlicher Objektebene zu bestimmen, wie sprachliche bzw. symbolische Verhaltensappelle und beobachtbares Verhalten zu unterscheiden sind. Im Anschluss an Niklas Luhmann wird in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass das mediale Substrat Sprache einen Bezug zur nicht-sprachlichen Umwelt allein in der Unterscheidung von Selbst- und Fremdreferenz herstellen kann. Denn nur gegenüber dem Bezeichneten konstruiert Sprache etwas anderes als sie selbst (vgl. Luhmann 1993a, 51).[75] Die Untersuchung der Kollektivsymbole der Adam Opel AG bezieht sich demnach ausschliesslich auf die Ebene sprachlicher Verweisungen, die operational geschlossen operieren, also nicht über einen Zugriff auf ihre Umwelt verfügen (vgl. Luhmann 1993a, 51). Das Sprache verwendende soziale System 'Unternehmen' unterscheidet allein auf seiner Innenseite gleichzeitig zwischen Selbst- und Fremdreferenz, indem es seine eigenen Operationen beobachtet, mittels derer sich das System reproduziert und seine Anschlüsse an Vorgänge und Angebote in der Umwelt an Optionen des Systems bereitstellt (vgl. Baecker 1988, 87).[76]

Die Beobachtungen der innerhalb des Systems eingesetzten referentiellen Differenzen ermöglichen es nachzuvollziehen, wie das soziale System sich selbst erfährt, wodurch nicht ausgeschlossen ist, dass sich das reproduzierende System - durch die externen Beobachtungen angeregt - verändert (vgl. Glanville 1988, 105-109). Die Tendenz zur Veränderung oder zum Erhalt des Systems und seiner Operationen entscheidet sich allein anhand von systeminternen Kriterien, mittels derer System- und Umweltereignisse selegiert werden, um die eigene Reproduktion zu sichern. Damit wird eine kausal-deterministische Verhältnisbestimmung von Organisationsstruktur und Umwelt, die wie eine externe lineare Steuerung wirkt, bestritten. Eine kausale Determination des sozialen Systems durch die Umwelt ist aus selbstreferentieller Perspektive stets für den Fall zu bezweifeln, in dem intern eine genügend angereicherte Variationsvielfalt zur Verfügung steht, die die eigene Reproduktion sichert.[77] Die Entscheidung, die verschärfte Konkurrenz zum Anlass zu nehmen, die Gruppenarbeit einzuführen, bleibt eine auf der Innenseite der Organisation produzierte, die nicht von den äusseren, sondern von den innen vorhandenen Voraussetzungen zur Beobachtung des eigenen Systems bzw. fremder Systeme abhängt.[78] Zu den historischen Voraussetzungen bei Opel

---

75 Das 'Andere' wird in der Terminolgie von George Spencer Brown dem 'unmarked state' (Welt) zugerechnet (vgl. Spencer Brown 1979; Luhmann 1993a, 60).

76 Das Problem für operativ geschlossene psychische Systeme, sich überhaupt eine Aussenwelt zu denken, stellt sich nach Luhmann, der sich damit an Husserl orientiert, darin, die Differenz von Selbstreferenz und Fremdreferenz, d.h. von Bewusstsein und Phänomen, durch ihr ständiges Prozessieren in Gang zu halten. Psychische Systeme üben dieses Prozessieren aus, indem sie eine 'Intentionalität' betreiben, die die Differenz vereint (Luhmann 1992b, 123).

77 So wird zum Beispiel die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens im Rahmen einer auf Homogenisierung orientierten sog. 'starken Unternehmenskultur' reduziert, denn diese greift auf die Idee einer Monokultur zurück, in der das Unerwartete ausgeschlossen wird: "Das Eine tritt an die Stelle des Vielen" (Serres 1994a, 342).

78 Verbreitet ist die Lesart zur Schirm-Symbolik, die Veränderungen der Umwelt, hier der 'wachsende Wettbewerb', seien betriebsintern so zu verarbeiten, dass sich die Organisation, hier mit der Einführung von Gruppenarbeit, als direkt ableitbare Folge dieser Umweltmodifikationen wandele (vgl. Burns/Stalker 1961, VII; Minssen 1992, 44ff.).

gehören beispielsweise die seit Mitte der 80er-Jahre vom Betriebsrat und den Gewerkschaften angeregten Diskussionen über Gruppenarbeit. Auf der Innenseite des Unternehmens taucht bei Opel dieser mit der Firma verknüpfte historische Vorlauf in deren Gedächtnis wieder auf.

Sämtliche durch Kollektivsymbole sprachlich und ikonografisch vermittelten Handlungsanweisungen bleiben aus der Sicht des sozialen Systems Kommunikationsofferten, die innerhalb sprachlich prozessierender Deutungen abgelehnt oder angenommen werden können, also kontingent sind. Folgt man dem Luhmannschen Ansatz, fungieren die Kollektivsymbole innerhalb sozialer Systeme als Erwartungsstrukturen, durch die Erwartungen und Handlungen zwischen ego und alter wechselseitig selegierbar werden. Die möglichen neuen kommunikativen Anschlüsse bleiben der doppelten Kontingenz ausgesetzt, werden jedoch limitiert durch die vorausgegangene Geschichte bereits gewählter Anschlüsse. Durch sie wird die Wahrscheinlichkeit bestimmter Anschlüsse gesteigert, indem im Zuge des 'motivierten Vorlaufs' Präferenzen gesetzt werden (vgl. Baecker 1992, 232).[79]

Das Linksche Konzept zur Untersuchung von Kollektivsymbolen rekurriert in seiner strukturalistischen Theoriegenese auf ontologische Voraussetzungen. Denn, um im strengen Sinn Kollektivsymbole pragmatisch applizieren zu können, ist eine von den Beobachtern gemeinsam geteilte universelle Rationalität der Kollektivsymbole vorauszusetzen. In dieser wird der symbolische Gebrauch zu einem Vermittlungsvorgang, bei dem auf den Seiten von ego und alter jedoch keine doppelte Kontingenz des Verständnisses angenommen wird. Demnach herrscht dabei die Vorstellung, das Symbol werde wie im Konzept des symbolischen Interaktionismus als stabile Entität transportiert (vgl. Luhmann 1994a, 154).[80] In der Modellierung von Sender und Empfänger wird somit beiderseits eine identische Bedeutungszuweisung vorausgesetzt.

Gegenüber solchen substantialistisch gefärbten Konzepten, die auf Einheit bauen und auf invariante Stabilität zielen, weist bereits Umberto Eco, ähnlich wie später Luhmann, auf den aktiven, erfinderischen Konstruktionsprozess von Symbolen durch den Interpreten/Beobachter in der Unterscheidung von Allegorie und Symbol hin. Nach Eco

> "sollte eine Allegorie ihren Schlüssel unmittelbar nahelegen, sie sollte auf einen Teil der Enzyklopädie hinweisen, der bereits den richtigen Rahmen zu ihrer Interpetation beherbergt [...], wohingegen ein Symbol den Interpreten in der Konfrontation mit dem Uncodierten beläßt. Somit kann ein Symbol den Interpreten nicht auf eine zuvor codierte kulturelle Kompetenz zurückverweisen; es ist idiolektal, weil es nur für die Textumgebung gilt, in der es erscheint" (Eco 1985, 238).

---

79 Nach Parsons werden die gegenseitigen Verhaltenserwartungen zwischen ego und alter durch symbolische Generalisierungen, die gemeinsam geteilt werden, erreicht, wodurch das Symbolsystem normative Funktionen erfüllt (vgl. Parsons 1977, 168f.; Schneider 1994, 26). In dieser normativen Funktion liegt eine Parallele zur Linkschen Konzeption des Kollektivsymbols. Link geht jedoch im Unterschied zu Parsons nicht von individuellen Akteursinteressen aus. Luhmann hingegen setzt für ego und alter lediglich ein Interesse an Bestimmung in der Situation der Unbestimmtheit voraus (vgl. Luhmann 1984, 172; Schneider 1994, 161).

80 Mit seiner Theorie zur Kollektivsymbolik, die an Konzeptionen von Althusser und Gramsci anschliesst, beabsichtigt Link, die Kollektivsymbole wissenschaftlich auf 'Ideologie' zurückzuführen; er beansprucht demnach eine privilegierte Beobachterposition, die sich jedoch nicht selbst problematisiert.

Dementsprechend soll hier im weiteren Fortgang die Funktion von Symbolen in Abhängigkeit von der Position des Beobachters zweiter Ordnung differenztheoretisch aufgeschlüsselt werden: Ein Beobachter, der das System 'Betrieb' selbst sein kann, beobachtet, wie sich das System anhand welcher Differenzen selbst beobachtet. In diesem Sinne verweisen die Seme nicht wie im Repräsentationsmodell auf eine Bedeutungsebene 'hinter' ihnen selbst, die als einzig gültige 'Wirklichkeit' zu reklamieren ist. Die Seme werden vielmehr hinsichtlich ihrer differentiellen Verweise innerhalb eines Systems, also untereinander und unter der Bedingung operationaler Geschlossenheit, beobachtet. Zunächst ist nun diese Selbstreferentialität symbolischer Praktiken zu beschreiben:

## 3.1 Die Selbstreferentialität der Symbole

Das semiologisch geprägte Konzept von Jürgen Link beschreibt die Funktion von Kollektivsymbolen, heterogene Praktiken interdiskursiv zu integrieren. In dieser Modellierung stehen die Zeichen immer noch für etwas anderes, sie sollen Sachverhalte repräsentieren. Hebt man nun auf die Selbstreferentialität der symbolischen Praktiken ab, so gilt die Aufmerksamkeit den Unterscheidungen, die durch die Symbole eröffnet werden.

Selbstreferentielle Symbole fungieren innerhalb eines arbeitsteiligen Unternehmens wie Kommunikationsofferten zur Wahl von Selektionskriterien für Haltungen und Präferenzen der Beschäftigten. Die latente Funktion der Symbole besteht also vor allem darin, Aufmerksamkeit zu binden und gleichzeitig Selektionskritierien für Haltungen, Verhaltensformen und Einstellungen der Beschäftigten (hier: die positive Zuschreibung gegenüber der Gruppenarbeit) zu liefern, die quasi als selbstverständlich erscheinen sollen. Hinweise auf die Selektivität der Symbole, also ihren Herstellungsprozess, der ihre Kontingenz markiert, sind stets latent. Die Problematik der innerbetrieblichen Akzeptanz gegenüber den aktivierten Kollektivsymbolen bleibt in unseren Beispielen seitens der Produzenten tendenziell unthematisiert, wie dies auch im Bereich von Werbung anzutreffen ist (vgl. Esposito 1995, 240f.). Der Erfolg der Kommunikation von Kollektivsymbolen hängt nicht von ihrer an Akzeptanz gebundenen Durchsetzungschance ab, die auf Handlung zielt, sondern liegt zunächst darin, dass sie wahrgenommen werden und Kriterien für innere Haltungen liefern. Das Verhalten der Beschäftigten bleibt als Fremdreferenzpunkt stets extern (vgl. ebd., 242).[81]

Die Symbole konstituieren Sinn, durch den das Unternehmen seine Identität unter Rückgriff auf selbstreferentiell erzeugte, sprachliche Differenzen schafft und wahrnimmt (vgl. Luhmann 1984, 97ff.). Das selbstreferentielle Verständnis von Sprache betrachtet "Sprache als Nichtsystem" (Luhmann 1990, 51). Ausgehend vom Systembegriff im Sinne Luhmanns fällt somit der von Link im Anschluss an Ferdinand de Saussure genutzte Begriff "synchrone systeme von kollektivsymbolen" (Link 1982, 6ff.; Kleinbuchst. i. Orig.). Vom Begriff der Sprache bzw. der Zeichen, die sich auf

81 Mit dem Verwendungskontext der innerbetrieblichen Schulung liegt eine funktionale Parallele zur erzieherischen Kommunikation nahe, in der bereits jeder Rückbezug auf die gelieferten Kriterien, d.h. auch ein negierender, als positiver Kontaktverstärker wirkt. Da das Schulungsmaterial i.d.R. bereits im Vorfeld des Einsatzes der Präsentationen mit dem Betriebsrat abgesprochen ist, werden kritische Positionen bereits im Vorfeld integriert.

Sachverhalte außerhalb ihrer selbst beziehen, erfolgt nunmehr eine Umstellung auf den der Kommunikation (vgl. Luhmann 1984, 191ff.; ebd., 498ff.). Sprache ermöglicht die Systembildung von Bewusstsein und Kommunikation, sowie die strukturelle Kopplung beider (vgl. Luhmann 1990, 51). Nach Luhmann werden Information, Mitteilung und Verstehen in Kommunikation als synthetische Einheit praktiziert (vgl. Luhmann 1984, 193ff.). Jede Kommunikation teilt eine Information mit, so dass die Differenz von Information und Mitteilung zu verstehen ist und ein Beobachter Verhalten ('behavior') von Kommunikation unterscheiden kann.[82]

Die Sprache fungiert nach Luhmann als "Generalisierung von Sinn mit Hilfe von Symbolen, die - im Unterschied zur Bezeichnung von *etwas anderem* - das, was sie leisten selbst sind" (ebd., 137; Hervorh. i. Orig.). Demzufolge bezeichnet das Symbol selbst seine Funktion der Vereinheitlichung, genauer "die Einheit einer Unterscheidung, die Zusammengehörigkeit von Getrennten" (Luhmann 1994a, 189; vgl. Müri 1931) zu stiften. Im Gegensatz zum vom Symbol zu unterscheidenden Zeichen, das den Prozess des Bezeichnens materialisiert, wird im Symbol dessen selbstreferentielle Funktion markiert, so dass beim Symbol von einer "Selbstbezeichnung des Zeichens" (Luhmann 1993a, 67) zu reden ist.[83]

Das Unternehmen beobachtet reflexiv seine eigenen symbolischen Praktiken. Es gewinnt seine Informationen[84] nicht allein anhand immer wieder auftretender binärer Codierungen, sondern ist anhand der Symbole selbstreferentiell (autopoietisch) imstande, fremdreferentielle Bezüge auf "Mythen, Ideologien und Illusionen" (Baecker 1988, 183) herzustellen, d.h. den 'ausgeschlossenen Dritten' und mit ihm moralische Konnotationen (gut/böse; gerecht/ungerecht u.ä.) wiedereinzuführen (vgl. Luhmann 1986a, 83ff.), wie dies in der vorliegenden Untersuchung am Beispiel des Symbols der Waage im Rekurs auf Vorstellungen von 'Gerechtigkeit' dargestellt wird.[85]

Mittels der im Unternehmen verwendeten Symbole wird die Komplexität der Selbstbeobachtungen des Unternehmens, die auf organisatorische und kommunikative Prozesse referieren, von internen Beobachtern reduziert. Diese Beobachter greifen auf bestimmte Unterscheidungen zurück, um die für sie relevante Wirklichkeit zu beobachten und zu bezeichnen. Da die Beobachtung verzeitlicht erfolgt (vgl. Luhmann 1994a, 107), sichert erst die Wiederholung selegierter Seme die Erinnerbarkeit von Symbolen. Die Symbole koppeln die Bezeichnung des sozialen Systems 'Betrieb' (Selbstreferenz) mit dessen Umwelt, den 'elementaren Alltagserfahrungen' (Fremdreferenz). Sie produ-

---

82 Das somit Unterschiedene ('Mitteilung' und 'Information') werden als Einheit beobachtbar und innerhalb der fortgesetzten Kommunikation als Einheit gehandhabt.

83 Man könnte das Symbol auch das 'indizierende Zeichen der Operation einer Unterscheidung' nennen, das die Selektivität der Bezeichnung akzentuiert.

84 Der Informationsbegriff wird hier selbstreferentiell im Sinne der cognitive sciences nach Heinz von Foerster (vgl. ders. 1981) konstruiert, nach denen eine Information Irritationen aus der Umwelt eines Systems in seine kognitiven Strukturen umsetzt. Das Modell einer Übertragung von Sinn zwischen Sender und Empfänger wird damit abgelöst (vgl. Baecker 1988, 12).

85 Vgl. Kap. 3.2.1 der vorl. Arbeit. Noch Ferdinand de Saussure hatte angenommen, gerade die Waage sei kein abiträres Symbol für Gerechtigkeit: "Le symbole a pour caractère n'être jamais tout à fait arbitraire; il n'est pas vide, il y a un rudiment de lien naturel entre le signifiant et le signifié. Le symbole de la justice, la balance, ne pourrait pas être remplacé par n'importe quoi, un char, par exemple" (Saussure 1916, 101).

zieren Anschlussfähigkeit über die Grenzen des Systems und machen andere Systeme auf ihrer Innenseite verstehbar, gegenüber denen sie - trotz oder wegen ihrer operationalen Geschlossenheit - nicht blind sind (vgl. Baecker 1992, 236).

Die Symbole konstruieren betriebliche Wirklichkeit und machen gleichzeitig diesen Konstruktionsprozess von aussen beobachtbar und rekonstruktionsfähig.[86] Denn Symbole werden zur betriebsinternen Selbstdeutung und -konstruktion von Beobachtern verwendet und zugleich zu Beobachtungsobjekten von externen Beobachtern. Symbole führen auf Beobachtungen der Beobachtungen zurück, denn sie werden selbstreferentiell mit den Folgen ihrer eigenen Beobachtungen konfrontiert. Konkret wird in unserem Zusammenhang untersucht, wie alltagsweltlich angekoppelte Symbole ('Schirm'; 'Waage'; 'Motor'; 'Haus' u.a.), in sprachlichen Kommunikationsoperationen innerhalb des funktional ausdifferenzierten, arbeitsteiligen Unternehmens verwendet werden, das seine Umorganisation mit Referenz auf die Form von Gruppenarbeit beschreibt. In der Differenz von Selbst- und Fremdreferenz wird durch bestimmte Festlegungen - beobachterabhängig - unterschieden, wie sich die neue Selbstkonstruktion des Betriebs mit seiner Organisationsform 'Gruppenarbeit' von vormaligen Selbstbeschreibungen absetzt, wie sich der eigene Zustand von dem der Umwelt absetzt. Vor allem die für die Belegschaft massgeblichen pragmatischen Rollenzuweisungen (und -angebote), die auf sprachlich markierte Strukturen oder Prozesse verweisen, sollen in der vorliegenden Untersuchung betrachtet werden.[87]

## 3.2 Die Einheit der Differenz im Symbol

Im Sinne einer differenztheoretischen Klärung des Zeichenbegriffes (vgl. Luhmann 1992a, 70 ; ders. 1993a) lässt sich bei der Untersuchung innerbetrieblicher Kommunikation der zuvor beschriebene selbstreferentielle Symbolbegriff verwenden. Dessen funktionaler und pragmatischer Sinn bleibt im traditionellen Verständnis aufrechterhalten, nämlich die Funktion der Einheit von Getrenntem (Bezeichnendem und Bezeichnetem) durch das Symbol selbst selbstreferentiell zu bezeichnen (vgl. Luhmann 1993a, 66ff.). Mit dem Symbol wird "auf beiden Seiten die Zusammengehörigkeit erkennbar [..], ohne daß eine Verschmelzung, eine Aufhebung der Differenz stattfindet" (Luhmann 1988, 257).

---

86 Gumbrecht weist auf die mit dem reentry-Effekt verbundene Nähe zwischen dem Verstehensbegriff der Hermeneutik und dessen systemtheoretischer Neuformulierung durch Luhmann hin (vgl. Gumbrecht 1995, 176).

87 Dass die Ebene der Selbstbeschreibung des Systems nicht zu verwechseln ist mit der Ebene der Selbstreproduktion, ist einschränkend in Abgrenzung zu handlungstheoretischen Überlegungen zu erwähnen (vgl. Baecker 1988, 156). Denn Handlungen, die von der doppelten Kontingenz von ego und alter (vgl. Luhmann 1984, 154) absehen, haben ihre Anschlussfähigkeiten in Kommunikationen zu belegen. Allein Kommunikationen, die selbstreferentielle Verbindungen und fremdreferentielle Bezüge herstellen können, unterscheiden zwischen Operationen und Beobachtungen, wodurch die erforderlichen Anschlüsse produziert werden (vgl. Baecker 1988, 182).

### *3.2.1 Die Waage*

Mit dem Rückgriff auf das Symbol der 'Waage', das divergierende Interessen innerhalb des Unternehmens als Einheit darstellt, führt - schreibt man die semiologische Terminologie fort - der Signifikant (das Wort oder die ikonische Darstellung 'Waage') über das Signifikat (das Symbol mit Bezeichnungsfunktion) zum Bezeichneten (dem Sachverhalt 'Interessenverhältnis'). Dabei verschmilzt die Differenz von Signifikant und Sachverhalt nicht im Signifikat, sondern wird durch das Symbol zusammengehalten, das die Einheit der Differenz bildet (vgl. Luhmann 1988, 257f.).

Die 'Waage'[88] wird bei Opel immer wieder - und nicht nur in Kopfzeilen verschiedenster Schulungsmaterialien - als markantes Symbol verwendet. So findet es sich beispielsweise auf dem Deckblatt der Trainingsunterlagen für Gruppensprecherkandidaten und -interessenten, das durch erklärende textlich-verbale Ausführungen erweitert wird (vgl. QGS 1994, Deckblatt):

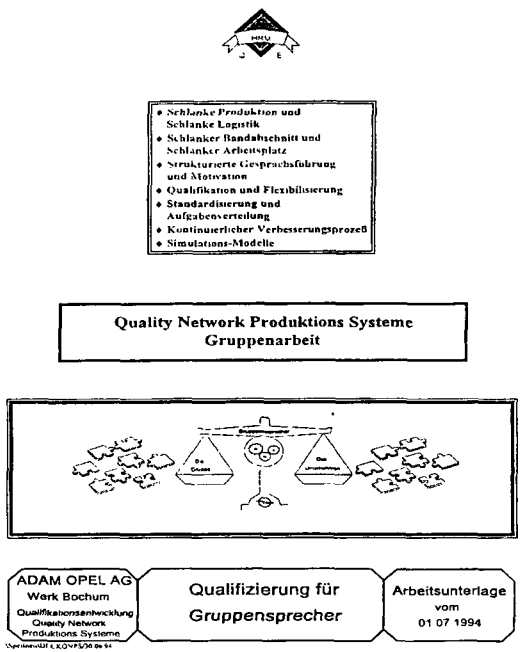



Abbildung 3 Waage mit Gruppensprecher und Puzzle. QGS 1994, Deckblatt

88 Am Rande seien interessante Parallelen zu anderen Unternehmen erwähnt: Auch die Volkswagen AG bezeichnet mit dem Symbol der Waage ihr Ziel der 'Wirtschaftlichkeit' und unterscheidet zwischen 'Mitarbeiterinteresse', ikonisch symbolisiert durch Personensilhouetten, und 'Unternehmensinteresse', ikonisch durch ein schematisiertes Fabrikgebäude wiedergegeben (vgl. Haase 1992, 187). Außerdem wird im Sommer 1995 im Rahmen einer Image-Kampagne der Deutschen Genossenschaftsbank das Symbol der Waage in einem Clip des Werbeblocks im Programm des Senders ntv eingesetzt, um das sog. 'Wir-Prinzip' zu propagieren, das unterschiedliche Interessen auf die Realisation eines gemeinsamen Ziels hinführt.

Fungiert im Luhmannschen Sinn die Waage als Symbol (und nicht als Zeichen, das etwas anderes bezeichnet), ist es also selbst, was es im Prozess des Bezeichnens leistet, dann markiert das Symbol der Waage seine Funktion des Ausgleichs divergierender Interessen, die sich innerhalb des Bezeichnens wiederholt. Je nach Zugang des Beobachters lässt sich ein unterschiedliches Verständnis des Symbols wählen: Das Symbol wird zunächst als eine durch das Symbol selbst bezeichnete 'Einheit einer Differenz' lesbar. Darüber hinaus lässt sich innerhalb des Symbols der Waage, das mit Referenz auf sich selbst die Differenz von 'Gruppe' und 'Unternehmen' umfasst, ausmachen. Diese Differenz wird mit den 'Waagschalen' dargestellt, denen als Signifikate die jeweiligen unterschiedlichen 'Interessen' zugeordnet sind.[89] Erst in der symbolischen Darstellung der Unterschiede wird für den Beobachter durch die Waage zugleich sichtbar, wie diese Unterschiede zu einer Einheit zusammenzufügen sind, ohne jedoch einzig von der die Differenzen verdeckenden Einheit zu reden.

Aus systemtheoretischer Sicht ist die Widersprüchlichkeit innerhalb des Systems nicht in Richtung einer den Widerspruch beseitigenden Einheit aufzulösen, sondern vielmehr hinsichtlich der Funktion der Widersprüche, also der Bezeichnung der Einheit von Differenz zu beobachten.[90] Dazu eignen sich insbesondere Symbole, da sie die Einheit der Differenz selbstreferentiell bereits enthalten. Man interessiert sich auf dieser Basis dafür, wie trotz oder gerade auf dem Hintergrund der vordergründig als 'Disfunktionalitäten' erscheinenden Friktionen nicht nur die Fiktion der Einheit funktioniert, sondern auch, wie aus den Störungen funktionelle Wirkungen ableitbar werden, die den Gesamtzusammenhang robuster darstellen.[91] Nach Luhmann ist es einem System darüber hinaus unmöglich, sich selbst 'frei von Widersprüchen' zu bezeichnen (vgl. Luhmann 1994a, 506):

> "Widersprüche sind [...] im System selbst konstituierte Synthesen, Zusammenfassungen von Sinnmomenten unter dem Gesichtspunkt der Unvereinbarkeit" (ders. 1984, 525).

Störungen dienen aus dieser Perspektive vielmehr der 'Immunisierung' des sich reproduzierenden Systems (vgl. Luhmann 1984, 504f.), ein Zusammenhang, der anhand des Symbols der 'Waage'[92] demonstrierbar ist:

---

89 Aus gewerkschaftlicher Perspektive wird der darin eingelassene Gegensatz von Kapital und Arbeit mit Hinweis auf Schädigungen, Gefahren, Belastungen ('Reibungsverluste') durch konfligierende Interessen als 'Friktion' gedeutet.

90 Der symbolische Modus vermittelt durch seinen "Inhaltsnebel" (Eco 1985, 239 - in Anlehnung an Hegel) verschiedene Eigenschaften eines Symbols, "und alle können zur selben Zeit nebeneinander bestehen, ungeachtet ihrer gegenseitigen Widersprüchlichkeit" (ebd.).

91 Diverse Konzepte zur Unternehmenskultur appellieren mit integrativer Zielsetzung, die Kultur des Unternehmens möglichst umfassend zu vereinheitlichen, um produktive Leistungssteigerungen bei den Beschäftigten freizusetzen. Solche Bestrebungen haben jedoch zur Folge, dass sich auf der Innenseite des Systems die interne Vielfalt und damit die Resonanzfähigkeit des Unternehmens verringert, sowohl gegenüber der Umwelt des Unternehmens - als auch gegenüber sich selbst (vgl. Neuberger/Kompa 1987, 257; Drepper 1992, 146-148). Neuberger/Kompa plädieren in diesem Sinne für eine 'dialektische Verbindung in Heterogenität': "Optimal wäre es, eine starke Unternehmenskultur (übergreifende *gemeinsame* Werte) intern mit starken Sub-Kulturen zu konfrontieren" (Neuberger/Kompa 1987, 270; Hervorh. i. Orig.).

92 Wie eng die Vorstellungsgehalte von Waage und ökonomischer Bilanz miteinander verflochten sind, zeigt das Beispiel der Rede von einer 'ausgeglichenen Bilanz', die etymologisch auf das ital. 'bilancia' rekurriert. In der englischen Sprache wird die Waage mit 'balance' übersetzt.

Da die Waage traditionellerweise von zwei Kontrahenten ausgeht, eignet sie sich, um - zumeist nacheinander - zunächst die Illustration von Differenz und Entscheidung einzuführen und daraufhin in die Darstellung von Harmonie und Gleichgewicht überführt zu werden (vgl. Mayr 1987, 171), auf die es hier im innerbetrieblichen Kontext ankommt. Der Rückverweis auf die Differenz geht jedoch keineswegs verloren, da die eingeführte Differenz eine wiedereintrittsfähige Unterscheidung ist. Diese Abfolge lässt sich auch bei den vorliegenden Schulungsmaterialien der Adam Opel AG nachvollziehen.

Der horizontal ausgeglichene Balken der Waage ist in der o.g. Abbildung mittig mit 'Gruppensprecher'[93] etikettiert, er vermittelt somit die Einheit der Differenz am Angelpunkt des Waagebalkens über ein Räderwerk, das die Kräfte ausgleichen kann.

Das Räderwerk lässt sich nicht nur in Anschluss an politische Diskurse als eine symbolische Anspielung auf die Funktion des 'Züngleins an der Waage' in der balance of power deuten, sondern entspricht über die Pictura ineinandergreifender Zahnräder Vorstellungen von 'Regelartigkeit', 'Berechenbarkeit', 'Kalkulierbarkeit' und beeinflussbarer 'Steuerbarkeit'. An der Schlüsselstelle, wo der Gruppensprecher angesiedelt wird, hat dieser die Widersprüche regulativ in ein Kräftegleichgewicht zu bringen. Die Waage wird demnach nicht als selbstregulationsfähiges Instrument wahrgenommen.

Stattdessen aktiviert die Darstellung mit der Ikonografie der Zahnräder ein Idealbild von den Beschäftigten, die wie Maschinen 'uhrwerkartig' miteinander verzahnt sein sollten, also selbst höchst zuverlässig und ausfallsicher zu funktionieren hätten (vgl. Taylor 1967; Bravermann 1974, 112-121). Die Verwendung des Symbols der Waage wird durch eine mechanistische Komponente erweitert, wenn das Verhalten der Beschäftigten - und nicht die Zustände des Unternehmens - innerhalb der Funktionsprinzipien der Waage mittels der ikonografischen Ergänzung durch die Zahnräder beschrieben wird. Eine derartige Lesart schliesst an eine oftmals mit der Uhrsymbolik verbundene mechanische Vorstellung von eingeschränkter Handlungsfreiheit ('festgelegter Takt', 'mechanisches Räderwerk') an (vgl. Mayr 1987, 153f.).[94] Innerhalb der Pictura und ihrer 'Mechanik' werden nun auch 'Störungen' und 'Abweichungen' demnach markierbar: Weicht das Verhalten des Gruppensprechers von den Erwartungen ab, sind solche Abweichungen somit bildlich plausibel beispielsweise als 'Sand im Getriebe' zu bezeichnen.

---

93 Interessant ist, dass diese Position in unterschiedlichen Materialien zur Gruppenarbeitseinführung am Angelpunkt der Waage doppelt belegt ist: ausser dem 'Gruppensprecher' wird dort ebenso 'Der Meister' angesiedelt (vgl. Qualifizierung Gruppenarbeit II 1993, Titelblatt: "Selbständiges Denken und Handeln"). Aufgrund der doppelten Belegung dieser zwischen Gruppe und Unternehmen vermittelnden Position sind Rollenkollisionen zwischen Gruppensprecher und Meister durch Funktionsüberlappungen im Bereich informeller und formeller Führung (vgl. Schaubild in Bochum aktuell 10/1995, 2) nicht auszuschliessen. Darüber hinaus wird in der Schulungsunterlage zum 'selbständigen Denken und Handeln' die ansonsten verwendete dichotomische Gegenüberstellung 'Gruppe-Unternehmen', die in den Kopfzeilen der übrigen Materialien auftaucht, durchgängig durch 'Meister-Gruppe' ersetzt (vgl. Qualifizierung Gruppenarbeit II 1993, 2ff.).

94 Die Beschreibung der Grundmotive menschlichen Handelns bei Opel (vgl. QGS 1994, 6.1.-5.) verweist dagegen, neben den zugleich mechanischen, an die Motorsymbolik gebundenen (vgl. ebd. 6.4), auf selbstreferentielle Potentiale des Individuums, nämlich egoistische und eigeninteressierte, die mit der Vorstellung einer Fähigkeit zur Wahl verbunden sind (vgl. Wieland 1992, 384).

Der Fuss der Waage ist mit dem 'Opel-Blitz' als quasi einheitsstiftendem Symbol gekennzeichnet, wodurch eine Einheit der Einheit (Interessenidentät von Gruppe, Unternehmen und Opel) formulierbar wird. Andererseits wird zwischen dem 'Unternehmen' und 'Opel' eine Differenz aufgemacht, die die Identität der vorherigen Etikettierungen bestreitet, wodurch z.B. Divergenzen zwischen dem lokalen Produktionsstandort und der Zentrale des Unternehmens benennbar werden.

In den Einführungsveranstaltungen zur Gruppenarbeit für Führungskräfte und Belegschaft, in denen die Symbolik der Waage zum Einsatz kommt, werden die Waagschalen ausführlich textuell deklariert. Unterschieden werden beide Seiten der Waage hinsichtlich der jeweiligen Kosten und Vorteile, womit eine zweiseitige, utilitaristische Perspektive eröffnet wird. Drei situative Topiken werden auf der differentiellen Folie von Symmetrie und Asymmetrie demonstriert: Unter dem umfassenden Titel "Gruppenarbeit als Prozess" und unter der Überschrift "Zeitweise hat die Gruppe mehr Vorteile ..." (Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Waage 01) schlägt das Gewicht in dem ersten Bild zu Gunsten der Gruppe aus.

Abbildung 4: Waage. Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Waage 01

Deren 'Vorteile' werden mit der Etikettierung des Gewichts in der Schale folgendermassen benannt: "Vorteile durch: - Qualifizierung, - Zeit für Gespräche, - mehr Lohn, - mehr Abwechslung, - mehr Eigenverantwortung" (ebd.). Als 'Kosten' des Unternehmens, dessen Waagschale in der mechanischen zweidimensionalen Topik nach oben ausschlägt, werden dementsprechend aufgeführt: "- Qualifzierung, - Gruppengespräche, - Lohnerhöhung" (ebd.).

Abbildung 5: Waage. Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Waage 02

Eine zweite Darstellung, die auf temporal zu unterscheidende Zustände abhebt, greift den prozessmarkierenden Titel unter der Überschrift auf: "... und Zeitweise [!] das Unternehmen" (Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Waage 02), außerdem wird die positiv zu bilanzierende Seite des Unternehmens aufgelistet: "Vorteile durch: - kontinuierliche Verbesserung, - höhere Stückzahlen, - weniger Ausschuß" (ebd.). Die Aufmerksamkeit wird auf wertschöpfungsrelevante Faktoren gelenkt, da sich sämtliche beiderseits genannte Komponenten auf produktionsnahe Faktoren beziehen, bis auf den Faktor 'Lohnerhöhung'. In einer dritten Darstellung werden beide Visualisierungen zusammengefasst. Der Waagebalken wird durch die beidseitigen Kosten und Vorteile hori-

zontal symmetrisch ausgeglichen gezeigt, quasi für einen Moment stillgestellt (vgl. Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Waage 03).

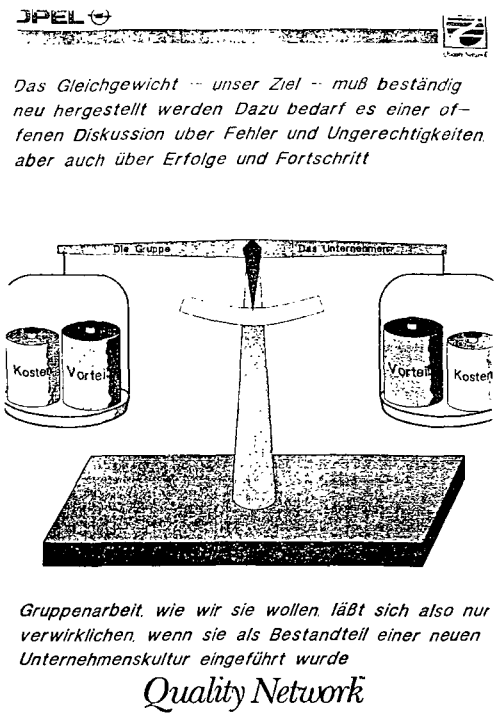



Abbildung 6: Waage. Einführung von Fertigungsgruppen. 1990. Waage 03

Die ikonische Darstellung wird expandiert mit appellativen Elementen ("muss", "bedarf"; ebd.) einer ethisch aufgeladenen Handlungsweisung , die darauf zielt, den 'Ausgleich' durch ein spezifisches verbales Kommunikationsverhalten ('offene Kommunikation' im Gegensatz zu vorher üblicherweise 'geschlossener'?) anzustreben, um in einer konditionalen Zuspitzung ("nur [...] wenn"; ebd.) in das unternehmenskulturelle Gesamtkonzept zu münden:

> "Das Gleichgewicht - unser Ziel - muß beständig neu hergestellt werden. Dazu bedarf es einer offenen Diskussion über Fehler und Ungerechtigkeiten, aber auch über Erfolge und Fortschritt [...] Gruppenarbeit, wie wir sie wollen, läßt sich also nur verwirklichen, wenn sie als Bestandteil einer neuen Unternehmenskultur eingeführt wurde. Quality Network" (ebd.).

Der Text konzentriert sich auf die Perspektive von 'Ausgleich' und 'Gleichgewicht' und nutzt die Differenz von 'Ungerechtigkeiten/Gerechtigkeiten', um an die Tradition der Symbolik der Waage

anzuschliessen, die mit der Philosophie Aristoteles' verbunden ist, welcher das Gesetz des Gleichgewichts mit dem technischen Schema der Waage verbindet.[95]

Eingebettet in das organisationskulturelle Gesamtkonzept wird das ikonografische Symbol der Waage nicht zur Kennzeichnung eines statischen Zustands benutzt, sondern hebt die prozessuale Dynamik des Organisationskonzepts hervor, wie die zweifach erscheinende Unterzeile betont: "Gruppenarbeit als Prozeß" (ebd., Waage 01 u. 02). An diese Symbolik lassen sich 'Erwartungen' an das Verhalten der Beschäftigten knüpfen.[96] Die Erwartungen an die Beschäftigten bestehen in diesem Fall darin, zwischen den Interessen der 'Gruppe' und denen des 'Unternehmens' einen Ausgleich herbeizuführen.

Der prozessorientierte Rückgriff auf die Symbolik der Waage bezeichnet die spannungsreiche Dichotomie unterschiedlicher Interessen und daraus abgeleitet, verschiedene situative Zustände des Unternehmens von angestrebter Symmetrie bis negativ konnotierter Asymmetrie. So wird nahe gelegt, nicht von einem unüberwindbaren fundamentalen Kräftegleichgewicht der heterogenen Interessen auszugehen, sondern eine kategorial andere, nämlich eine zeitliche Unterscheidung einzuführen. Damit werden die im Symbol der Waage eingelassenen antagonistischen Differenzen weder ignoriert oder kaschiert. Stattdessen werden kommunikative Anschlüsse eröffnet, die auf 'Ausgewogenheit' gerichtet sind, ohne jedoch ständig auf deren 'Einlösung' festgelegt zu sein. Dies gelingt zum Beispiel, indem zeitlich versetzte Beobachterperspektiven verwendet werden, unter denen gewählt werden kann, welcher Zustand jeweils beobachtet werden soll. Das Symbol der Waage erfüllt demzufolge Synchronizitätsanforderungen. Die Potenz des Symbols der Waage liegt also darin, situative Topiken bereitzustellen, die sequenziell zu unterscheiden sind. Das Bild des ausgeglichenen Waagebalkens verweist stets zurück, auf davon abweichende asymmetrische Zustände als dessen Differenz. Diese Variationen werden in einer verzeitlichten Beobachterperspektive sichtbar.

Die Verwendung des Symbols 'Waage' seitens des Managements ist insofern für innerbetriebliche Referenzbezüge auffällig, als das Symbol bereits im gewerkschaftlichen Diskurs um die paritätische Mitbestimmung auftritt (vgl. Kehm 1991, 256-263), in dem sich die Gewerkschaften auf ein auf Symmetrie zielendes Ensemble von Regeln in der Auseinandersetzung ('fairer Wettkampf') um wirtschaftliche und gesellschaftliche Mitbestimmung berufen. Der hier nun bei Opel praktizierte Diskurs eröffnet die Möglichkeit, sowohl an die gewerkschaftliche 'Vorgeschichte' des Symbols anzuschliessen als auch diese auf innerbetriebliche Referenzen umzuschreiben. In einem Interview mit einem für Opel tätigen Unternehmensberater bestätigte dieser ausdrücklich die beabsichtigte 'gewerkschaftsnahe' Bedeutungszuweisung des Symbols der Waage.[97] Damit nutzt der Unternehmensberater interdiskursiv die synchrone Doppelfunktion des Symbols, wenn dieses seitens des

---

95 Zur Tradition der Schematik des Symbols der Waage vgl. Aristoteles 1983, 128ff. (Buch V, bes. 1131bff.). Vgl. Serres 1994b, 145f.

96 Die Waage wird hier mechanisch, im Sinne einer Kybernetik erster Ordnung, und (noch) nicht selbstregulativ verstanden.

97 Entscheidet man sich mit der Methode des Interviews für das Verfahren einer Zurechnung auf Personen, ist zu erwähnen, dass der Unternehmensberater diese symbolische Tradition auf seine vormalige Tätigkeit als Betriebsrat bezieht, wie in einem Interview zu dessen Beratertätigkeit bei Opel nachzuvollziehen war.

Managements aufgegriffen und expansiv umcodiert wird, während es seiner Tradition nach eher den im Konfliktfall an Ausgleich interessierten Gewerkschaften zugerechnet wird (vgl. Kehm 1991, 256). Somit lassen sich Vergangenheit und Gegenwart des Symbols aus unterschiedlichen Beobachterperspektiven (Management und Gewerkschaft) synchron aktivieren. Die symbolische Konnotation der Waage wird auf der Folie der gewerkschaftlichen Verwendung vom vormaligen gesamtgesellschaftsbezogenen zum firmeninternen Kollektivsymbol umgeschrieben, nun mit Referenz auf 'innerbetriebliche Gerechtigkeit', ohne jedoch die nach wie vor mögliche gewerkschaftliche Bedeutungszuweisung abzuschütteln. Sie stellt damit eine betriebsbezogene Variation bzw. Reduktion der Mitbestimmungstradition dar: Die Mitbestimmung wird nunmehr innerhalb des spezifischen Rahmens der Unternehmenskultur auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes fokussiert, die bei Opel mit dem Etikett "Soziale Ziele" (Gruppenarbeit 1993, 7) versehen wird.[98]

Der Rückgriff auf die dichotomisch organisierte Symbolik der Waage unterstreicht außerdem die latent-manifeste Beibehaltung antagonistischer, bislang an das tayloristische Paradigma gebunde Organisationsmuster des Betriebes; eine völlige Verabschiedung der eigenen Betriebsgeschichte ist daher unwahrscheinlich. Jedoch stellt dieses zentrale, axiomatische Symbol eines labilen, immer wieder auszubalancierenden 'Gleichgewichts' unterschiedlicher Interessen eine Kommunikationsofferte dar, die auf eine generell herstellbare Ausgleichsfähigkeit symmetrischer Kräfte zielt.[99] Denn 'Kooperation' und 'Ausgleich' erscheinen aufgrund von rekursiver Interessenidentität der Gruppen und des Unternehmens, nämlich die Waage selbst, sprich: das Unternehmen, zu erhalten, als 'sinnvolle' Position. Damit werden eigene Interessen betont, die zugleich fremde sind. Aus dieser Perspektive führt die Propagierung eines einseitig aufzulösenden Unterdrückungszusammenhangs ('Kapital (Täter) dominiert Arbeit' (Opfer)) zum diskursiven Ausschluss aus dem System Betrieb (tertium non datur), während wiederum die Anerkennung des Systems und seiner Spielregeln die Voraussetzung zum Mitspielen wird. Die Position der (reformerisch-kooperierenden) Veränderung des Systems zwingt zu einer Selbstdisziplinierung, die darin besteht, das Spiel und die geforderten Spielregeln anzuerkennen und sich an ihnen zu orientieren.

Die Dichotomie im Symbol der Waage gibt demnach einen ordnenden Deutungsrahmen für die Paradoxie von konfligierenden Zielsetzungen vor, die damit innerhalb eines anzuerkennenden Systems bestimmten Regeln unterworfen werden und auf Stabilisierung ausgerichtet sind:

> "Konflikte restabilisieren allzu instabile Strukturen, sie ersetzen unsichere durch problematische, aber sichere Erwartungen und ermöglichen dadurch den Wiedergewinn von Handlungsgrundlagen" (Luhmann 1981, 98).[100]

---

98 Diese lauten: "Verbesserte Kommunikation - Verantwortungsübernahme - Arbeitszufriedenheit - Partnerschaftlicher Führungstil - Integration und Teamgeist - Qualifizierungsmöglichkeiten" (Gruppenarbeit 1993, 7); sie werden den "Wirtschaftlichen Zielen" gegenübergesetzt, die sind: "Qualitätsverbesserung - Produktivität - Arbeitssicherheit - Abbau von Verschwendung - Anwesenheit - Flexibilität" (ebd.).

99 Zur griechisch-philosophischen Tradition bei Anaximander, der darlegt, wie symmetrische Kräften einander im Gleichgewicht halten und das Konzept von monarchia ablösen vgl. Vernant 1982, 124ff.

100 "Der Konflikt hat [...] zumindest den Vorteil: daß er zu einer Entscheidung und damit zur Restabilisierung der Erwartungen führen kann" (Luhmann 1981, 99).

Die mit dem Symbol der Waage durchgeführte Unterscheidung und Verknüpfung von 'Unternehmen' und 'Belegschaft' reduziert die Problematik der Besitzverhältnisse der Adam Opel AG. Denn aufgrund der damit gewählten Unterscheidung ist das 'Unternehmen' nicht simplifizierend mit den Interessen des Managements zu identifizieren, wenngleich das lokale Management die Interessen der Eigner der Aktiengesellschaft, dem Konzern General Motors, stellvertretend, d.h. als dessen Vermittler, wahrnimmt, ohne selbst den Eigentümern zugerechnet zu werden. Mit der Unterscheidung von 'Unternehmen' und 'Belegschaft' gegenüber einem dritten, nämlich 'Opel', wird also die Differenz zwischen 'Belegschaft' und Management, das als ausgeschlossener Dritter ausgeklammert wird, invisibilisiert. Das lokale Management hat zu differenzieren gegenüber 'eigenen' und 'Opel-Entscheidungen'. Letztere sind wiederum aufzuschlüsseln in weitere Unterscheidungen zwischen dem Management in Rüsselsheim, Zürich und Detroit, die jeweils über hierarchisch gestaffelte Kompetenzzuschreibungen verfügen.

Die für den Standort Bochum relevante Differenz hinsichtlich der Besitzverhältnisse, in der zwischen lokalem und Konzernmanagement zu unterscheiden ist, tritt hervor, sobald gravierende Entscheidungen über die dauerhafte Fortexistenz des Standorts anstehen, wie beispielsweise im Falle der Bewilligung einer neuen Tiefziehpressenstrasse oder der Produktion des 16V-Motors am Standort Bochum. Das lokale Management richtet in dieser Phase eindringliche Vergemeinschaftungsappelle an die Belegschaft, um das 'Überleben' des Standorts zu sichern, wie z.B. unter der Überschrift: "Der Wettbewerb wird härter" (Bochum aktuell 1/1993, 4) in den Überlegungen zu 'Maßnahmen zur Standortsicherung für Bochum'. Mit diesen Appellen werden die Interessen von Management und Belegschaft ineinsgesetzt und erst in dem Moment als unterscheidbar gekennzeichnet, sobald das Management einseitig dem 'Unternehmen' zugerechnet wird. In der Situationsbeschreibung im Jahr 1992 bzw. prospektiv für 1993 werden die niedrigeren Produktionskosten der Konkurrenten hervorgehoben.[101] Die Umwelt wird unter der Basisannahme eines 'Als-ob' von 'Kampf' und 'Flucht' (vgl. Neuberger/Kompa 1987, 221), quasi mit einer organismischen 'Viabilitäts-Metapher' aus der Sicht der 'Organisation als Ganzes', dargestellt:

> "Unsere Situation in 1993: [...]
> - Verteilungskampf um das reduzierte Produktionsvolumen zwischen den europäischen GM-Werken [....] - Der Kampf um Marktanteile darf nicht zu nennenswerten Gewinneinbußen führen, sonst fehlen uns die Mittel für 'überlebenswichtige' Investitionen. [....] Diese und viele andere Kostenreduzierungsmaßnahmen müssen in Angriff genommen werden. Jeder von uns ist aufgerufen, seinen Beitrag dazu zu leisten. Nur gemeinsam können wir es schaffen" (Bochum aktuell 1/1993, 4).

Da die einzelnen Produktionsstätten auf dem Weltmarkt untereinander um Kostenvorteile konkurrieren, wird selbst die Entscheidungsmacht des lokalen Managements in seiner Autonomie relativiert. Eine fundamentale, häufig formulierte Interessentidentät, trotz antagonistischer Selbstbeschreibungen des Gegenübers von lokalem Management und Belegschaft, besteht demnach darin, den jeweiligen Standort zu erhalten. Ähnlich wie in der Gruppenarbeitskonfiguration, wo auch

---

101 Deutsche und europäische Hersteller werden namentlich genannt; die "japanische Herausforderung ist ernster denn je" (Bochum aktuell 1/1993, 4); letztere bleibt anonym amorph.

divergierende Individualinteressen ein von aussen gesetztes Ziel zu erreichen haben, werden unterschiedliche Interessen in Richtung eines gemeinsamen Ziels 'unter Spannung' zusammengebunden. Sobald entsprechende Spielräume bereitgestellt werden, sind aus den Divergenzen produktive Lösungen zu entwickeln.

Die wechselseitige Verschränkung, in der divergierende Interessen ausbalanciert werden, kennzeichnet nach Anthony Giddens die kapitalismustypische Klassenbeziehung, die,

> "das zentrale Strukturprinzip sozialer Produktionsbeziehungen in industriekapitalistischen Gesellschaften [ist], das Produktionsmitteleigentümer und -kontrolleure [...] von tendenziell eigentumslosen Arbeitskraft- und Qualifikationsanbietern in *antagonistischer Spannung* trennt und sie *gleichzeitig* in der wechselseitigen *produktiven Abhängigkeit und Aufeinanderbezogenheit* des [...] Kapitalverwertungsprozesses aneinander bindet" (Welskopp 1994, 74; Hervorh. i. Orig.).

Das Symbol der 'Waage' markiert diese Dichotomie unterschiedlicher Interessen und setzt eine Verhaltens- und Interpretationsaxiomatik voraus, mit der zwischen 'Gruppe' und 'Unternehmen' unterschieden und zugleich an die moralische Komponente des 'Ausgleichs' appelliert wird.

Dass Widersprüche im Unternehmen als zu bewältigende Schwierigkeiten selbstreflexiv wahrgenommen werden, zeigt in diesem Kontext die metaphorische Rede im Text zum Titelbild der Schulungsfolien:

> "Die Nuß, die wir gemeinsam knacken wollen: Gruppenarbeit zum gleichen Vorteil für die Mitarbeiter und das Unternehmen" (Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Titel).

Die damit beschriebene Situation baut einen am Konsens orientierten Appell auf, der dazu aufruft, sich darum zu bemühen, die besagte Härte antagonistisch versteifter Verhältnisse mental wie in einer 'Denksportaufgabe' zu 'knacken'.[102] Die 'Härte' der zu knackenden Nußschale bezeichnet demnach den bildlich umgesetzten Schwierigkeitsgrad, unter verhärteten Bedingungen zu einer 'gemeinsamen Lösung' zu gelangen. Die Unelastizität der Nusschale steht symbolisch im Kontrast zur Waage und deren dynamischer Belastbarkeit. Das Bild der Nuss klammert zudem die Genese' der Härte' aus, die der 'Nuss' unter quasi 'natürlichen Reifungsumständen' zugeschrieben wird.

Das Symbol der Waage lässt dagegen weiterführend die Deutungsoption zu, den markierten Antagonismus der Interessen als 'Deutungskorridor' zu akzentuieren, wenn 'harte' Verhandlungen kontrovers geführt werden und die Akteure sich die Selbstzuschreibung der 'einander widersprechenden Kontrahenten' geben. Dennoch führt das Symbol stets die Option einer Strategie des Ausgleichs mit, z.B. wenn kooperative, konsensuale Motivationen gefragt sind.[103] Dann tritt die Etikettierung der Symmetrie (Bilder der ausgeglichenen Waage) statt der Asymmetrie in den Vorder-

---

102 Dieser Appell wird implizit weiterführbar zur Symbolik 'gemeinsamen Essens' als 'Lohn vereinter Bemühungen' und verbindet in diesem Sinne das metaphorisch-repräsentative Symbol der 'Nuss' als Pictura mit einer pragmatisch ausgerichteten Signifikatio.

103 Nach Michel Serres enthalten "alle Ungleichgewichte [...] eine Gleichung, eine Äquivalenz, das gilt selbst für Transformationen" (Serres 1994a, 290).

grund (zeitweise oder stete Neigung der Waage). Denn die in dem Bild der ausgeglichenen Symmetrie proklamierte Vorstellung von 'gleichen und gleichberechtigten Partnern' bestreitet, da sie stets die generelle Möglichkeit des Ausgleichs einschliesst, eine fundamentale, nicht zu balancierende (Macht-)Asymmetrie.[104] Die Symbolik der Waage, und dies scheint eine ihrer wirksamsten Funktionen zu sein, depotenziert mit ihrer dominanten Logik der Erhaltung und Stabilität die ungleiche Gewichtsverteilung von Asymmetrie, denn selbst wenn von distributiver Gerechtigkeit die Rede ist, werden Differenzen bereits als auszugleichende berücksichtigt.

Mit der mechanischen Symbolik einer topologischen Relation von 'oben' und 'unten' wird die Aufmerksamkeit auf die Beobachtung riskanter Grenzsituationen gerichtet, in denen ständig die Gefahr lauert, dass das System einseitig kippt, wenn einseitig zurechenbare Interessen durchgesetzt werden. Mit der Symbolik der Waage lassen sich demnach 'ungewisse' Zustände beschreiben, die sich mit ähnlichem Akzent auch durch das Spiel symbolisieren lassen (vgl. Caillois 1958, 16).

### *3.2.2 Das Spiel und die Regeln*[105]

Der in der Symbolik der Waage enthaltene riskante Antagonismus, der auf 'Ausgleich' zielt, wird bereits in der zuvor analysierten Cover-Abbildung des 'Qualifizierungsprogramms Gruppenarbeit' (vgl. QGS 1994, Deckblatt) durch eine Spielsymbolik erweitert. Diese Symbolik kann wie die des Sports stets flexibel codierbar gehandhabt werden, um zwischen verschiedenen Bedeutungszuweisungen hin- und herzuschalten, beispielsweise um in riskanten Situationen zusätzliche 'Spielregeln' zur Orientierung auszugeben.

Auf der Folie eines 'Spiels' werden die beteiligten Antagonisten einbezogen in die Vorstellung eines unhinterfragt vorausgesetzten 'übergreifenden Ganzen' (des Spiels, des Unternehmens, des Staates) mit seinen ethisch-normativen Orientierungen 'erlaubter' und 'unzulässiger' (kommunikativer) Praktiken. Als 'unerlaubt' gilt beispielsweise eine fundamentale Infragestellung des 'Ganzen', des Spiels als Rahmen. Diese Position der 'Systemgegnerschaft' wird von der Innenseite des Systems als unwahrscheinlich ausgeschlossen, da das Spiel mit seinen Regeln für diejenigen Spieler droht, beendet zu werden, die sich nicht an die Regeln halten und sich außerhalb der Grenze der Zugehörigkeit bewegen.

Symbole aus den Bereichen von Spiel und Sport ermöglichen zudem, unterschiedliche Zustände einer (a-)symmetrischen Grundkonstellation zu benennen und werden aktiviert, um bei riskanten Ereignissen auf alltagsweltliche Vorstellungsmuster von 'geregeltem fair-play' (Metaregeln) zurückzugreifen und damit assoziativ an die diskursive Tradition von 'Gerechtigkeit' unter Rekurs auf die Waage (dann: 'justitia') anzuschliessen.

---

104 In der Auseinandersetzung um das Mitbestimmungsmodell in der Geschichte der Bundesrepublik wurde auf der Folie symmetriebetonender symbolischer Praktiken seitens der Gewerkschaften die 'Klassenkampfstrategie' aufgegeben (vgl. Kehm 1991, 263), die auf dem Modell nicht zu balancierender Gegensätze basiert.

105 Das Unternehmen als Organisationsform wird in der vorliegenden Arbeit keineswegs als Spiel gedeutet. Der hier verwendete Spielbegriff (Crozier/Friedberg 1979; Neuberger 1992; Ortmann 1992) ist vom mathematisch-ökonomischen der sog. Spieltheorie zu unterscheiden.

Erst die spezifischen Symbole aus Spiel und Sport führen trotz der auf eine 'mechanische Steuerung' der Waage zielenden Zahnräder die selbstregulativen Elemente, den ausgeschlossenen Dritten, wieder in die limitierte Symbolik der Waage ein. Durch dessen Wiedereinführung erhöht sich die Varianz möglicher Selektionsoptionen beträchtlich, ohne zugleich in einen 'regellosen' Zustand abzudriften. Jenseits utilitaristischer Zielsetzungen wird insbesondere mit der Symbolik des Spiels die Wandlungsfähigkeit der Organisation des Unternehmens gefördert, das somit in der Lage ist, sich auf seiner Systeminnenseite auf veränderte Umgebungen einzustellen (vgl. Weick 1985, 354f.). Mit dem 'Spiel' wird die paradoxe Zielsetzung eines "Managements der Innovation" (Burns/Stalker 1961) praktikabel, indem die Eigenarten bürokratisch-hierarchischer Organisation mit denen des Unternehmens produktiv in Kopplung gebracht werden. Im Sinne von Burns/Stalker werden 'mechanische' Managementsysteme in bestimmten Bereichen, hier diejenigen der Produktion, durch 'organische' ersetzt (vgl. Baecker 1993a, 14).

Weiter ausgeholt, fungiert das Spiel wie "die soziale Praxis schlechthin" (Baecker 1993b, 154); es verkettet Handlungen durch Kommunikationen; es markiert die doppelte Kontingenz seiner Bedingungen, die zwar vorgefunden werden, jedoch stets veränderbar bleiben.[106] Die Kunst zu spielen besteht einerseits darin, die Regeln zu kennen und so zu beherrschen, dass sie im Rahmen gegebener Möglichkeiten für sich (und andere) zu nutzen sind, ohne die Regeln zu verletzen.[107] Diese Kunst fusst auf dem Unterscheidungsvermögen der im Spiel stets mitgeführten Metakommunikation, Spiel und Ernst trennen bzw. eingeschränkt gleichsetzen zu können ('dies ist ein Spiel, das wir ernst nehmen'), was Übertragungen in beide Richtungen einschliesst (vgl. Bateson 1994, 241ff.) und auf die Applikationsfähigkeit der Symbolik des Spiels durch strukturelle Kopplungen hinweist. Die Selbstbeobachtung eines Unternehmens aus dem Blickwinkel der Symbolik des Spiels bringt den dynamisierenden Vorteil mit sich, die Uneindeutigkeit von Selbstbeschreibungen, die durch Spiele gleichzeitig verneint und akzeptiert werden, nutzbar zu machen. Nunmehr können innovatorische Veränderungen der Organisation im Spiel - ernsthaft - getestet werden, ohne gleich in den Status einer offiziellen Regel gehoben zu werden (vgl. Neuberger 1992, 79). Die mit der Symbolik des Spiels eingebrachten Regeln sind durch eine doppelte Qualität gekennzeichnet, die sich am vorliegenden Material bei Opel zeigt:

> "a) sie vereinen Freiheit und Zwang;
> b) sie binden den, der sie nutzt (oder schafft), um andere zu kontrollieren, selbst" (Neuberger 1995, 213).

Zunächst soll dazu ein Beispiel ausgeführt werden, das in internen und externen Materialien betrieblicher Kommunikation bei Opel zu finden ist, in Schulungsunterlagen für Gruppensprecher und in der lokalen Werkszeitschrift.

---

106 "Kontingent ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist" (Luhmann 1984, 152).

107 Vgl. Burawoy 1979, 51ff., der zeigt, wie Arbeiter sich als Individuen (und nicht als 'Klassensubjekte') in Serien von Spielen im Arbeitsprozess mit den Anforderungen des Managements arrangieren, ohne jenen völlig unterworfen zu sein. Vgl. Heisig 1989, 173ff.

### *3.2.3 Das Puzzle-Spiel*

In der zuvor betrachteten Abbildung der Waage befinden sich im Umfeld links und rechts der Waagschalen unverbundene Puzzlesteine, die in Konnotation mit den Topoi 'Vorläufigkeit', 'Heterogenität' und 'Prozesshaftigkeit' gebracht werden können. Sie rekurrieren auf ein handlungsleitendes Bild, in dem das 'Puzzle' für die "alteuropäische Idee, daß sich Teile zu einem Ganzen aggregieren lassen, das einen qualitativen Mehrwert realisiert" (Fuchs 1993, 87), steht. Das Puzzle ist mit der Aufforderung verbunden, bereits vorhandene (System-)Ressourcen passend miteinander zu verbinden, ohne jedoch aus den bekannten Teilen das Bild für das abgeschlossene geordnete 'Ganze' im Vorfeld beschreiben zu können, denn nach Michel Serres ist vom Ganzen nur 'Lärm' wahrzunehmen (vgl. Serres 1987, 186).

Die Puzzlesymbolik, die grafisch ebenso in dem Informationsblatt der Personal- und Sozialabteilung aus Rüsselsheim zur Gruppenarbeit im 2. Quartal 1991 (vgl. Faltblatt GA 1991) verwendet wird, ermöglicht, Prozessverläufe als 'nicht-hierarchisch', angelehnt an die Rede von den 'flachen Hierarchien', und zugleich 'nicht-zentral' darzustellen, da Puzzlebilder 'flach', d.h. zweidimensional mit eigenständigen Elementen operieren. Die mit dem Puzzle verbundene Symbolik des Spiels ist stark pragmatisch in dem Assoziationshorizont von 'Freizeit' verankert und lässt sich daher mit 'automatisierten' Konnotationen ausstatten (vgl. Link 1978, 213), die in der 'elementaren Soziokultur'[108] mit überwiegend positiven differentiellen Werten belegt sind (z.B. 'Freizeit gegenüber Arbeitszeit', 'Freiheit gegenüber Zwängen' u.ä.).

Die Spielsymbolik des Puzzles verbindet die Ästhetik von 'Montage' und 'Ganzheit'; sie fusst auf einer binär organisierten Opposition zwischen 'System' und undeterminierter 'Umwelt', die sich als basale Differenzen gegenseitig ausschliessen: Die vorhandenen Puzzleteile können nur innerhalb eines vorzustellenden Bildrahmens montiert werden, der die Zugehörigkeit der Elemente zum Spiel begrenzt. Ohne diesen begrenzenden Rahmen wäre das Puzzle nicht zusammenzustellen, da nicht erkennbar wäre, wozu wie viele Spiele bzw. Spielelemente vorhanden sind. Daher ist eine Entscheidung seitens des Beobachters zu treffen, der das System, also das Unternehmen, das Management oder auch Beschäftigte sein können, ob die Elemente der Innen- oder Aussenseite zugerechnet werden.[109] In einer auf 'Abwehr' ausgerichteten System-Chaos-Relation wird das unbestimmte 'Chaos' der Aussenseite zugeordnet, so dass nicht zugehörige Puzzleteile ausgeschlossen sind. Die Stärke der Symbolik des Puzzlespiels besteht darin, zwei heterogene Eigenschaften anschaulich in Verbindung zu bringen, die zumeist unter dem Verdikt, Uneinheitlichkeit zu vermeiden und vorrangig Konsistenz und Konsens zu betonen, ausgeklammert werden, nämlich die variationsreiche Vielfalt und die gleichzeitige Passgenauigkeit. Diese Gleichzeitigkeit kennzeichnet ein Unternehmen, das auf Heterarchie umstellt. Die einzelnen 'Bausteine' fügen sich in einer solchen Selbstbeschreibung trotz ihrer Unterschiedlichkeit passend ineinander; offen ist dabei, mit welchem Baustein begonnen wird, wo fortgesetzt wird. Planungen sind vorwärts und rückwärts möglich, offen ist die Zahl der Transformationsoptionen (vgl. Dörner 1992, 239).

---

108 Vgl. Henri Lefébvre (1974); ders. (1975).

109 Zugleich ist die Position des Beobachters und seine Perspektive der blinde Fleck dieser Beobachtung, da der Beobachter sich während der Operation des Beobachtens nicht selbst beobachten kann.

Solange die Elemente unverbunden sind, scheint in der Logik des Spiels der Appell naheliegend, diese in die 'richtige Verbindung' zu bringen, wie beispielsweise in einer Fotografischen Abbildung zur 'Einführung QNPS' (vgl. Bochum aktuell 9/1993, 2). Die optischen Elemente werden dort als 'Gruppenarbeit', 'KVP', 'Training', 'Modellbereiche', 'KVP Maschine' bezeichnet (vgl. ebd.); sie verweisen auf die zu schaffende Verbindung von Gruppenarbeit und KVP. Da Puzzlespiele von der Vorstellung eines zerlegt vorgefundenen, zu (re-)konstruierenden Bildes ausgehen, das vorher demnach in irgendeiner Form (als 'Idealbild') bereits vorhanden ist, wird sogar die Beschreibung eines 'destruktiven' Verhaltens zurechenbar, das die Spielregeln massiv verletzt (vgl. Link 1978, 220 u.ö.). Diese zugespitzte Situation tritt ein, wenn Mitspieler nicht vorgesehene Teile zum Einsatz bringen oder die vorhandenen nicht wie vorgesehen zusammenfügen wollen. Aus der Perspektive des 'Idealbilds' wird deren Spielerposition sodann disqualifiziert.

Da die geometrischen Teile des Puzzles sich nicht beliebig verbinden lassen, sind durch die Formen der Elemente die (Spiel-)Regeln zu deren Verkettung explizit vorgegeben. Diese Regeln legen zugleich fest, das Puzzle als 'Spiel' auszuweisen, mit der es von allem anderen (auch dem Nicht-Spiel) als operativ geschlossene Form zu unterscheiden ist (vgl. Baecker 1993b, 157). Damit wird gewährleistet, die Paradoxie der wieder eingeführten Unterscheidung des Spiels zu sichern. Diese fusst darauf, dass im Spiel Handlungen nicht bedeuten, was sie bedeuten und zugleich bedeuten, was sie nicht bedeuten: Die Spieler haben davon auszugehen, dass die Verbindung der Spielelemente kein Organisationsprozess ist, dass sie aber dennoch beides bezeichnet (vgl. Bateson 1994, 250f.). Die Reflexion auf den Rahmen des Spiels, mit dem es aus Organisationsprozessen ausgegrenzt und zugleich eingegrenzt wird, führt die Unterscheidung von 'Spiel' und 'Welt' (Organisationsprozess) in das Unterschiedene wieder ein. Damit werden Aussen- und Innenseite austauschbar: Das Puzzlespiel wird Spiel des Organisationsprozesses und der Organisationsprozess wird zum Puzzlespiel.

Die Puzzle-Symbolik wird bei Opel im Kontext einer umfassenden organisatorischen Innovation verwendet, mit der das Unternehmen symbolisch seinen Übergang im Prozess einer Neuordnung beschreibt. In diesem kommen zugleich alte und bereits neue Orientierungsmuster zum Zuge, ohne dass eine übergeordnete Ordnung bzw. Instanz innerhalb des Unternehmens hohe Gestaltungssicherheit gewährleisten oder zwischen der alten und der neuen vermitteln könnte und beide Zustände (oder den dritten des Übergangs) erfahrungsgeladen einschätzen könnte. Mit dem Übergang von einer tradierten zu einer neuen Ordnung beschreitet das Unternehmen unbekanntes Terrain (einen 'unmarked space' im Sinne Spencer Browns) und beobachtet sich dabei mit einer 'selbstberuhigenden' Symbolik als Deutungsofferte, denn:

> "Das Niemandsland, das so entsteht, bedeutet eine Konfliktzone par excellence. Wer Neuerung sagt, kann nicht nur mit friedlichen Umgestaltungen rechnen, als sei die Welt ein Puzzlespiel, er muß auch mit Umstürzen rechnen" (Waldenfels 1990, 100; vgl. Ortmann 1995, 399).

Eine entscheidende Funktion der Puzzlesymbolik, mit der sich das Unternehmen über seine organisatorische Situation selbst verständigt, mag also darin liegen, durch eine einseitige Markierung - jedoch eine paradox spielerische - auf die Seite der Sicherheit zu setzen und damit eine ausgewiesene Erwartung zu bilden, nämlich dass in Folge der im Unternehmen gefällten Entscheidungen

erwünschte und unerwünschte Ereignisse als Risiken kalkulierbar werden (vgl. Luhmann 1986b; Baecker 1988, 12f.) und gleichzeitig fundamentale organisatorische Veränderungsprozesse eingeleitet werden.

### *3.2.4 Das Schneidern und der lebendige Organismus*

Auch die Symbolik eines massgerechten 'Schneiderns', die im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit und ebenso im Rahmen von Meisterschulungen seitens des Managements aktiviert wird, schliesst an die Puzzlesymbolik an. Deren drei Charakteristika, und zwar Vorläufigkeit, Heterogenität und Prozesshaftigkeit, beschreiben die beabsichtigte 'kontrollierte' Dynamisierung der lokalen und insofern singulären Organisationsstruktur des Unternehmens. Ein Textauszug mit zugehörigem Foto aus der lokalen Werkzeitschrift Bochum aktuell unter der Headline "Maßgeschneidert statt Konfektion" (Bochum aktuell 9/1993, 2) betont die kontingente Vielfalt der Form, die stets auch immer wieder anders ausfallen kann:

> "Gruppenarbeit und kein Ende - mag mancher angesichts der vielen Berichte über Gruppenarbeit in Bochum denken. Und das ist richtig so, denn Gruppenarbeit ist nichts Statisches, sondern ein ständig fortlebender, sich verändernder Prozeß. Gruppenarbeit läuft nicht nach einem einheitlichen Schnittmuster ab, vielmehr gibt es unterschiedliche Modelle und Konzepte" (Bochum aktuell 9/1993, 2).

In der Kombination der Symbolik des Schneiderns und der organismischen des 'Fortlebens', die oftmals von systemischen Organisationsmodellen[110] benutzt wird -, wird das Management zum Produzenten der 'Formen' eines 'fliessenden Puzzle-Spiels' erklärt, das Formen in einem organisatorischen Umgestaltungsprozess für den Produktionsstandort passend zuschneidet. Der Belegschaft wird innerhalb des Spielsettings die Rollenofferte der 'Mitspieler' mit entsprechenden, hier nicht näher ausgeführten Erwartungen angeboten. Die Puzzle-Symbolik schliesst den 'selbstverständlichen' Hinweis auf vorab festzulegende 'Regeln' des Spiels ein, die durch die eindeutig zueinander passenden, topologisch definierten Formelemente fixiert sind. Das Puzzle produziert mit seiner geometrischen Architektur und den scharfen Rändern der Einzelelemente eine Semantik gesetzmässiger Eindeutigkeit der Zuordnungen (vgl. Serres 1994a, 305). Die zu den Festlegungen der Puzzle-Symbolik hinzutretende 'Schneiderei' steht für eine Praxis fliessender Veränderungen, in denen ebenso harte organisatorische Konturen erkennbar sind, die nun aber Bewegungsspielräume benennen, in denen nicht jedes Detail fixiert ist. Damit wird eine Zweideutigkeit hervorgerufen, die die kommunikative Adressierung wählbar macht (vgl. Baecker 1993a, 129). Auszufüllende Lücken werden zugelassen, in denen die Fertigungsgruppen bzw. die Abteilung für Organisationsentwicklung u.a. ihre Problemlösungen lokal enfalten. Sollte der gewählte Zuschnitt nicht

110 Vgl. z.B. Schmitz 1992, 54f., der zum Verständnis von Organisationen der Symbolik des 'Autos' für sog. 'triviale Maschinen' (von Foerster) diejenige lebender Systeme gegenüberstellt.

passen, kann bzw. muss ein neuer, besserer angefertigt werden.[111] Der Werkleiter des Werkes II in Bochum setzt in diesem Sinne die Bochumer Lösung gegenüber denen der weltweiten Konkurrenz ab, indem er sich gegen schlichtes 'Durchpausen' wendet: "Wir haben von den Japanern gelernt, wollen sie jedoch nicht kopieren" (Weinhold 1994, 6).

Mit dem Hinweis auf die Eigenschaft des Gruppenarbeitsprozesses als "ständig fortlebender" (Bochum aktuell 9/1993, 2) wird die Spielsymbolik dementsprechend ähnlich erweitert, im Sinne organischer, als 'natürlich' bezeichneter Entwicklungen, die jedoch durch die Beschäftigten gestaltet werden (man made). Dennoch verlaufen diese Prozesse zugleich nach bestimmten, der kontrollierbaren Gestaltung entzogenen Gesetzmässigkeiten, also autopoietisch paradox im Sinne einer Kybernetik zweiter Ordnung (vgl. von Foerster 1981). Am Ende produziert demnach die Kopplung von Puzzle, Organismus und Schneiderei eine symbolische Katachrese, ein 'lebendiges, fliessendes Puzzle'. Eine solche Katachrese stellt eine Selbstbeschreibung der Organisation bereit, mit der sowohl ausreichend Ordnung ermöglicht wird, zugleich aber eingespielte Routinen wieder irritiert werden, um ständig die Weiterentwicklungsfähigkeit zu stimulieren (vgl. Wimmer 1995, 91f.). Diesen Prozess der Innovation kann der Beobachter am katachrestischen Symbol, seiner ungewohnten Kombination sonst eigenständiger Elemente als selbstreferentiellen Prozess nachvollziehen.

## 4 Ein Zwischenfazit: Symbolische Produktion und Reproduktion

Das 'Unternehmen' (re-)produziert sich unter Rückgriff auf symbolische Materialien seiner selbst und seiner Umwelt, insbesondere um die mit der funktionalen betrieblichen Ausdifferenzierung verbundene friktionale arbeitsteilige Segmentierung selbständiger Einheiten durch bestimmte Kollektivsymbole zusammenzuhalten. Das Unternehmen Opel stellt von einer linearen Organisation, die sich am Paradigma des Taylorismus mit einer Symbolik von Geometrie orientierte, auf eine Organisation von unabhängigen, jedoch locker verbundenen Einheiten um und greift dazu auf spezifische visuelle und sprachliche Symbole zurück, um den Prozess der Umorganisation selbstreferentiell zu kommunizieren und daraufhin 'Handeln' hervorzurufen (vgl. Luhmann 1995a, 113ff.). Dabei werden Symbole verwendet, die die funktionale Komplexität des Unternehmens und seine Veränderungsdynamik veranschaulichen, neben solchen die tradierte Festlegungen fortschreiben.

Einerseits produzieren die Symbole Vorstellungsmuster des vorfindlichen Ist-Zustands des Unternehmens, andererseits stehen sie für Vorstellungen eines intendierten Soll-Zustands, für die Zielrichtung, in die das Management die Deutung des Umgestaltungsprozesses zu bringen beabsichtigt. Die Kollektivsymbole wirken rekursiv auf weitere anschliessende Selbstbeschreibungen des Unternehmens zurück, wodurch ständig neue Katachresen hervorgerufen werden. Im Folgenden sollen Beispiele für Symbole aus Schulungsunterlagen für potentielle Gruppensprecher herausge-

111 Nach Michel Serres stehen sich Schneiderhandwerk und an verwobener Vielfalt interessierter Empirismus sehr nahe: Körper bzw. Organismus werden durch eine Haut zusammengehalten, die keine Synthese hervorruft, sondern lokale Fragmente collagenartig lebendig miteinander verbindet: "Jedesmal, wenn einer 'System' zu einem lebenden Gebilde sagt, sollten Sie an 'Harlekinsgewand' denken" (Serres 1994a, 304).

griffen werden, die Vorstellungen zu Ist- und Soll-Zuständen vermischt (griech. symbalein) artikulieren. Es ist zu beobachten, welche möglichen Konnotationsgehalte mit den verwendeten Symbolen einhergehen, welche Konsistenzen und Brüche in die Symbole im Kontext der Deutung der betrieblichen Situation eingelagert sind.

Das Management, das die Produkte der innerbetrieblichen Kommunikation (Werkszeitschrift, Schulungsunterlagen etc.) ausgibt, zielt darauf, innerhalb einer asymmetrischen Kommunikationsstruktur die Funktionsfähigkeit des Unternehmens in Gang zu halten. Dazu wird eine Produktivitätssemantik gewählt, durch die sich das Unternehmen mit seinen symbolischen Praktiken in stratifikatorischer und funktionaler Hinsicht reproduziert. Die interdiskursiven symbolischen Praktiken führen durch die Wahl der Motive und ihrer Elemente dazu, dass sich auch das Management aus der Perspektive der übrigen Positionen selbst kalkulierbar einbindet. Nur bestimmte diskursive Positionen sind beziehbar, die z.B. in der metaphorisch-repräsentativen Symbolik des 'Motors' die Ansprüche von 'Funktionalität' hervorheben oder in der des 'Gebäudes' die Regelung des 'Zugangs' oder der 'Geordnetheit' betonen.[112] Die selbstreferentielle Modellierung symbolischer Praktiken im Betrieb kommt aufgrund der mit den Symbolen vorgegebenen Diskurspositionen ohne die Vorstellung einer unilateralen Kontrolle aus. Da wechselseitige Kontrollprozesse auch unter asymmetrischen Machtverhältnissen vorauszusetzen sind, kann Kontrolle nur ausgeübt werden, wenn sich der Kontrollierende zugleich selbst kontrollieren lässt (vgl. Luhmann 1984, 63).[113]

Neben den in betrieblicher Kommunikation zu unterstellenden persuasiven Intentionen des Managements, die regelmässig und musterartig als Semantiken betrieblicher Rationalität in den Leitbildern auftreten, lassen sich stets die in den symbolischen Praktiken gleichzeitig enthaltenen 'latenten' Deutungsalternativen und -abweichungen erschliessen. Sie geben über den Zustand des Unternehmens Auskunft, der sich nicht ohne Ausklammerung 'der anderen Seite der Manipulation' als rationale Maschinerie beschreiben lässt. Manipulationstheorien bleiben jedoch mit ihrer Logik einer einfachen, linearen, nicht-selbstregulativen Maschinensymbolik verhaftet, deren Funktionsweise sie kritisieren, obwohl sie zugleich deren Behauptung linearer Steuerbarkeit von Einstellungen und Verhalten teilen und insofern genau jene Wirksamkeit bestätigen, die sie rekursiv beklagen. Die kausale Zurechnung auf 'Manipulation' blendet die Erscheinungen 'eigensinniger Abweichungen', sowohl in den Texten als auch den daran anschliessenden polyperspektivischen Deu-

---

112 Vgl. dazu Kap. 5.1.5 der vorl. Arbeit.

113 Daher wird die im Anschluss an Gramsci bei Link gegebene staatstheoretische Fundierung eines hegemonialen Diskurses (vgl. Link 1988, 47 u. 53, Anm. 1) im Zusammenhang der vorliegenden Untersuchung eingeschränkt auf die Feststellung von regelmässig wiederholt verwendeten diskursiven Mustern, die als rigide (ökonomische) Kopplungen das mediale Substrat Sprache als Form bestimmen (vgl. Luhmann 1994a, 187f.) und in ihrer generellen Invarianz auf funktionelle betriebliche Erfordernisse und Stratifikationen abgestimmt sind (vgl. Luhmann 1987b, 162ff.). Der Verdacht, mit symbolischen Praktiken, z.B. in Firmenzeitschriften, werde instrumentell persuasiv versucht, auf die Einstellung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter intentional einzuwirken (vgl. Breisig 1990a, 219), wird in der vorliegenden Untersuchung keineswegs bestritten. Bezweifelt wird jedoch die Vorstellung einer einseitigen hegemonialen Durchsetzung der Intentionen, die die Durchsetzungskraft allein den Vorstellungen selbst zuschreibt. Denn die 'Durchsetzung' liegt gegenüber den (selbstreferentiellen) Vorstellungen auf einer von diesen getrennten Ebene, die gesondert zu betrachten wäre. Anders dagegen argumentiert beispielsweise Pierre Bourdieu, der Handlung und Kommunikation nicht unterscheidet, wenn er davon ausgeht, dass Macht immer auf Anerkennung der Antagonisten basiert und "konsensuelle Unterwerfung in und durch den Konflikt geschieht" (Bourdieu 1992, 58).

tungen aus, die dem Duktus der Steuerbarkeitshypothese widersprechen. Demgegenüber provozieren insbesondere Symbole mit ihrer Funktion, Heterogenes zu vermischen, neben intentionalen ebenso nicht-intentionale Folgen, die mit einer 'top-dog-under-dog-Optik' einer 'einseitig übermächtigen Manipulation durch PR-Strategen des Managements' nur unzureichend beleuchtet werden. Stets lassen sich beobachterabhängige, unterschiedliche Perspektivierungen der symbolischen Praktiken feststellen, die wegen ihres Bedeutungsüberschusses nicht in einer eindeutig fixierbaren Bedeutungs- oder Funktionszuweisung aufgehen. Die Interpretation der Kollektivsymbole durch die Beobachter verläuft dennoch weder in beliebigen Bahnen,[114] noch driftet die Interpretation wie eine 'unendliche Semiose' von Bedeutung zu Bedeutung ab. Sie ist auch nicht verwiesen auf ein (neuplatonisches) Prinzip des Einen, das "jedes Ding mit jedem anderen durch ein labyrinthisches Netzwerk wechselseitiger Verweisungen" (Eco 1995, 426) verbindet. Die Semiose formiert sich nach Eco in regelartig auftretenden Mustern, die geprägt werden durch den "endgültigen logischen Interpretanten, die Gewohnheit [...], als [..] Disposition zum Handeln" (Eco 1995, 438), die die virtuell unendliche Semiose durch eine Intervention von aussen - vorübergehend - abschliesst.[115]

Dementsprechend ist gegenüber Konzepten sog. 'starker Unternehmenskulturen', in denen auf Vorstellungen instrumenteller Steuerbarkeit zurückgegriffen wird, aufgrund des dort verwendeten (diffusen) Kulturbegriffs zu vermuten, dass Organisationen durch 'starke' Unternehmenskulturen nicht homogenisierbar werden, da sie zu Beharrungstendenzen (hexis) neigen und stets genügend Heterogenität mitführen, so dass der Zugriff einer völlig kontrollierbaren Veränderung i.S. einer 'linearen Steuerbarkeit' verhindert wird (vgl. Theis 1994, 162f.). Statt eine linear-kausale Manipulationsfähigkeit der interpretativen Entfaltung der Kollektivsymbole zu unterstellen, geht die vorliegende Untersuchung davon aus, dass die Kollektivsymbole mögliche 'Deutungs- und Handlungskorridore', d.h. mehrwertige Deutungsofferten eröffnen und zur Auslegung herausfordern. Sie stellen Optionen für Vorstellungsmuster bereit, innerhalb derer das eigene Selbstverständnis im Betrieb zu deuten ist, welches Verhalten als 'erwartetes' bzw. 'nichterwartetes' zugeschrieben wird, wie auf Handlungen zugerechnet wird.[116] Die Symbole vermitteln demnach über ihre Topik "implizite Handlungsanweisungen an den Leser" (Link/Heer 1990a, 193).

---

114 Limitationen der Bedeutung werden bereits aufgrund der Selbstbeobachtung des Unternehmens durch die ökonomische Codierung in Form von Preisen festgelegt. Wird die ökonomische Codierung jedoch als Supercode ('Kapitalrationalität dominiert Kultur' o.ä.) behandelt, von dem sämtliche betriebliche Kommunikation als deren Index abhängig sei, werden vermutlich nichtintendierte Folgen der Codierung bzw. unabhängige Phänomene übersehen.

115 Der Begriff der "Disposition zum Handeln" (Eco 1995, 438) erinnert stark an Bourdieus Begriff des 'Habitus' (vgl. Bourdieu 1979, 165). Eco stützt sich in seinen Überlegungen unter Abgrenzung von Jacques Derrida (vgl. ders. 1974) und Richard Rorty (vgl. ders. 1982) auf v.a. auf Charles Sanders Peirce (vgl. ders. 1934-1948).

116 Die Kollektivsymbole dienen nach Link primär dazu, 'Ereignisse' in das 'System synchroner Kollektivsymbole' und deren Wahrnehmungsraster einzuordnen, die die Wahrnehmung der Subjekte (unbewusst) weiter speisen (vgl. Link 1982, 8). Zumeist wird der 'nichtvorgesehene' Eigensinn der 'Manipulationsopfer' in solchen Modellierungen unterschätzt, die 'PR-Maschinen' als überdimensional 'böse' darstellen. Damit wird zugleich verkannt, dass mit der (expliziten oder impliziten) Artikulation von Beeinflussungsversuchen, die durchaus im Sinne einer - allerdings illusionären - Steuerung zu unterstellen sind, deutliche Anzeichen einer 'verunsicherten' Organisation erkennbar werden. Denn die diagnostizierten Abwehrstrategien setzten logisch voraus, dass es 'etwas Widerspenstiges' gibt, das abzuwehren ist.

In Anlehnung an die Feldtheorie von Kurt Lewin (vgl. Lewin 1963, 271ff.) ist anzunehmen, dass sich die Rezipienten, abhängig von internen und externen Kontextbedingungen, relational und selektiv gegenüber Kommunikationsangeboten verhalten.[117] Die Kontextualität, also die Produktions- und Reproduktionsbedingungen eines Unternehmens, das Teilfunktionen des Managements auf 'Beeinflussung' (interne Öffentlichkeitsarbeit, Organisationsentwicklung) abstellt, produziert demnach weder eine völlige Beliebigkeit, noch die absolute Determination möglicher Deutungen.[118] Vielmehr muss damit gerechnet werden, dass regelmässig wiederkehrende Muster von symbolischen Unterscheidungen auftreten, deren Widersprüchlichkeiten sich jenseits intentional deklarierter Ziele funktional beobachten lassen. Die somit erzeugten Differenzen sind die notwendigen Bedingungen möglicher Zuordnungen von Bezeichnungen, die das Unternehmen zwischen vorübergehenden Festlegungen und stetigen Veränderungen in Spannung versetzen.[119] Diese symbolischen Formen stiften in ihrer ständigen Wiederholung eine 'Vertrautheit'. Die wiederholte Invarianz der reproduzierten Formen schafft eine Grundlage für ein damit zu erwartendes Systemvertrauen, das Konsens und Konflikt innerhalb des Unternehmens handhabbar macht.

## 5 Die Gruppenarbeit aus systemischer Perspektive

Im Folgenden sollen im Sinne einer Kybernetik zweiter Ordnung die betriebsinternen Beobachter auf ihre Beobachtungen hin beobachtet werden, speziell, welche Unterscheidungen sie in ihren Beobachtungen und Bezeichnungen treffen. Die mitgeteilten Informationen werden nicht substanzialistisch betrachtet, sondern hinsichtlich ihrer Funktion untersucht, Differenzen zu eröffnen.

Mit der Einführung von Gruppenarbeit entscheidet sich das Unternehmen für einen Koordinationsmechanismus, der darauf abzielt, das kollektive Arbeitshandeln zwischen einer Effizienz sichernden Stabilität und einer anpassungsfähigen Flexibilität beweglich werden zu lassen. Die in der Vergangenheit wirksame Orientierung am tayloristischen Paradigma setzte den Akzent vorrangig auf Stabilität, d.h. hohe Redundanz durch Wiederholung, mit der Absicht, Vorhersehbarkeit im Rahmen erwartbarer Entwicklungen zu sichern (vgl. Weick 1985, 15). Hielt der tayloristische Betrachtungsmodus die Arbeitskraft für einen "potentiellen Störfaktor" (Kern/Schuhmann 1990, 19), so werden nunmehr unter den Bedingungen informationstechnisch veränderter Rahmenbedingungen die kreativen Potentiale der Mitarbeiter gefordert.

Mit der Gruppenarbeit im Rahmen einer nun eingeschränkten hierarchischen Organisation lässt sich deren Fähigkeit zur Varianz erhöhen, d.h.das Unternehmen stets wandelbar und flexibel zu gestalten, ohne eine stabilisierende Ordnung zugleich auszuschliessen (vgl. Tacke 1992, 2); das

---

117 Jede Untersuchung und ihre zugehörige Perspektivierung erzeugt die Bedingungen ihrer Beobachtungen reflexiv mit, indem symbolische bzw. soziale Wirklichkeit aus symbolischer bzw. sozialer Wirklichkeit beobachtet wird (vgl. Cicourel 1974, 63).

118 Die Kollektivsymbole lassen stets mehrere Deutungsalternativen zu, aus denen ausgewählt werden kann. Zu erwarten ist, dass sich im Sinne der hexis die bereits vorhandene Einstellung des Beobachters rekursiv verfestigt (vgl. Burkart 1983, 161).

119 Durch die Differenzen werden die Bezeichnungen jedoch keineswegs bereits festgelegt (vgl. Luhmann 1994a, 375).

Unternehmen soll situationsabhängig zu einem "switching" (Ashby 1960, 67) zwischen schneller und verzögerter Reaktion auf Umweltveränderungen fähig werden.

Die Adam Opel AG kommuniziert, wie am Beispiel der Waage gezeigt, mit Symbolen, die interne Widersprüche benennen, um organisatorische Varietät zu fördern. Damit kann je nach internem Bedarf zwischen verschiedenen Selbstmodellierungen mit unterschiedlich verstärkter Betonung von Hierarchie situativ hin- und hergeschaltet werden, wenn die erhöhte Sicherheit von routinisierten Abläufen im Vordergrund steht, oder um vorrangig selbstreferentielle Operationen seitens der Gruppen zu forcieren (vgl. Baecker 1988, 92). Das Phänomen, dass zwei divergierende Symbolformen zur Beschreibung des Einführungsprozesses von Gruppenarbeit parallel verwendet werden, die beiden Absichten Rechnung tragen, zeigt sich beispielsweise in der ikonischen Gesamtdarstellung der pyramidalen "Organisationsstruktur der Gruppenarbeit (der Bochumer Werke)" (Gruppenarbeit 1993, [20]).

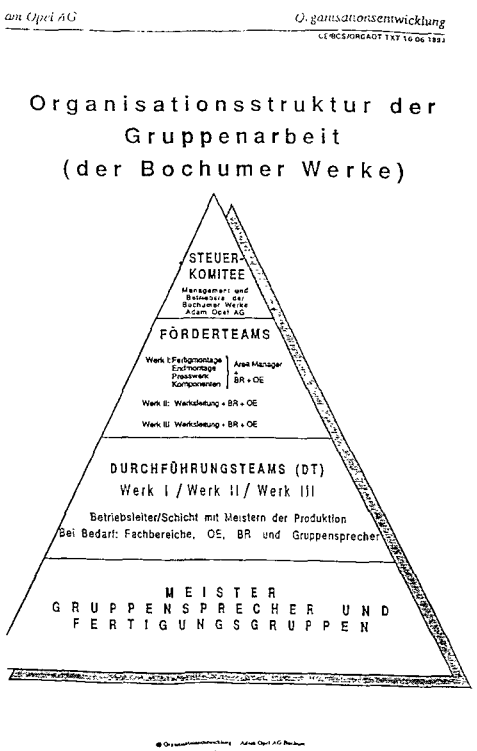



Abbildung 7: Pyramide zur Organisationsstruktur. Gruppenarbeit 1993, [20]

An deren Spitze steht als oberstes unternehmenspolitisches Gremium das sog. 'Steuerkomitee' (vgl. OE-Handakte 1993, Kap. 3), in dem Management und Betriebsrat vertreten sind. Weiter wird in hierarchischer Abstufung unterschieden zwischen 'Förderteams', 'Durchführungsteams' und auf unterer Ebene zwischen Meistern, Gruppensprechern und Fertigungsgruppen.[120]

Um die mit der Symbolik der Pyramide gekoppelten Vorstellungsgehalte zu beleuchten, ist es instruktiv, zu beobachten, wie die organisatorischen Einheiten symbolisch an anderer Stelle erläutert werden, wo man auf die zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat getroffene Betriebsvereinbarung zurückkommt. Diese sieht die Einführung von Pilotprojekten und die Einrichtung eines 'Lenkungsausschusses' vor, der nun 'Steuerkomitee' genannt wird. Im Rahmen einer Gebäude-Symbolik werden dementsprechend mechanische Vorstellungen von 'Lenkung' und 'Steuerung' mit ihren semantischen Elementen ('Etagen'; 'Räumen') aktiviert, wie ein kurzes Textbeispiel eines Fertigungsbereichleiters (Bochum Werk II, Getriebefertigung) demonstriert:

> "Inzwischen wurde aus den ersten Bausteinen ein solides Gebäude. Es gelang uns, die Entscheidungsebenen für alle die Gruppenarbeit betreffenden Fragen auf drei Ebenen zu reduzieren:
> - die *Gruppe* (Meisterebene [...])
> - die *Durchführungsteams* (Betriebsleiterebene) und
> - das *Förderteam* (Direktor des Werkes / Fertigungsleiterebene)" (Thönnes 1993, 188; Hervorh. i. Orig.).

Nicht allein die Semantik, mit der die privilegierte Spitze ('Steuerkomitee') bezeichnet wird, sondern die gesamte pyramidale Gebäudesymbolik schliesst an traditionelle Managementkonzepte hierarchischer Lenkung an, die top-down-Verfahren präferieren und mit den Vorstellungsmustern von Wissensvorsprüngen, Beherrschbarkeit, Kontrolle, Autorität, Formalisierung konnotiert sind (vgl. Staehle 1991, 660f.).[121] Mit Rekurs auf organisatorische Steuerungsprobleme durch die Einführung von Gruppenarbeit, insbesondere durch die zunehmende Komplexität trotz gleichzeitiger entbürokratisierter 'Vereinfachung' (vgl. Kühl 1995, 104-116), wird in dem zuvor zitierten Text die "Organisation von Gruppenarbeit" (Thönnes 1993, 189) zum Bild der Pyramide eine parallel konstruierte Gebäudesymbolik aktiviert:

> "Wir haben in den Bochumer Werken rechtzeitig erkannt, daß Gruppenarbeit, neben der unbedingt erforderlichen Begleitung durch das Management, einer gut geführten Organisation bedarf. Ich habe bereits eingangs erwähnt, daß wir zeitlich und fachlich sehr schnell mit unserem 'Latein am Ende' sind, wenn das 'feste Haus' nicht gebaut wurde, denn unser Alltagsgeschäft will weiterhin erledigt werden" (Thönnes 1993, 189).

---

120 Jean-Pierre Vernant differenziert unter Rekurs auf Anaximander zwischen monarchia, die eine privilegierte Spitze in dem pyramidalen Stufenbau von Oben und Unten trägt, und isonomia, die eine geometrische Gleichheit und Kräftessymmetrie vorsieht (vgl. Vernant 1982, 123f.). Der in diesem Zusammenhang bei Vernant verwendete Begriff von Geometrie geht von einer Strukturanalogie zwischen menschlichem und physikalischem kosmos voraus (vgl. ebd., 128f.).

121 Zu den mit Organigrammen verbundenen Ordungsvorstellungen vgl. Hofbauer 1995, 153, die die Traditionslinie zwischen Taylor, Ford und Fayol anhand deren Metaphorik nachzeichnet.

Die Berufung auf das 'feste Haus' - in Differenz zur o.g. 'fliessenden Unschärfe' - deklariert die Hierarchie zur Ermöglichungsbedingung von Gruppenarbeit. Die Hierarchie produziert eine Ordnung von Transitivität, in der sich sämtliche für Entscheidungsfindungen relevanten Werte, die zugleich verschieden sein können, auf eine gemeinsame Wertordnung mit einer definierten Spitze beziehen.

Aus systemtheoretischer Perspektive gilt die Gebäudesymbolik als eine Beschreibung organisatorischer Verläufe, wie sie für Hierarchien oftmals anzutreffen sind. Der 'Trick' der Hierarchie, oder nach Louis Dumont ihr 'logischer Skandal', liegt in der "Umschliessung des Gegenteils" (Dumont 1991, 241; i. Orig. hervorgeh.). Das zum Gebäude und seiner Hierarchie gehörige 'Büro' wird einerseits als identisch mit seinem 'Zweck' behandelt, andererseits wird unterschieden, wo das 'Büro' andere als mit seiner Einrichtung 'beabsichtigte' Zwecke verfolgt:

> "Es gibt keine Beziehung zwischen Teil und Ganzem, also keine Hierarchie, die nicht von diesem Skandal geprägt ist, daß sich der Teil in den Gegensatz zu dem setzen muß, wovon er ein Teil ist. Das aber heißt, daß die Funktion einer hierarchischen Diffenzierung von Organisationsebenen nicht etwa darin liegt, Befehlsketten zu installieren, sondern darin, Kontinuitäten der Befehlslinie zu unterbrechen und Artikulationschancen von jeweils eigenständigen Problemwahrnehmungen an deren Stelle zu setzen" (Baecker 1993a, 86; vgl. Parsons 1960, 59-96).[122]

Neben der Gebäudesymbolik findet sich in den Schulungsmaterialien aus der Zeit des Beginns der Umorganisation eine Darstellung derselben pyramidalen Organisationsstruktur zur 'Kommunikation', die sich dennoch von jener zuvor genannten in ihrer Darstellungsweise grundsätzlich unterscheidet (vgl. Qualifizierungsprogramm Gruppenarbeit 1991, IES/QE/KPBGA/05.05.91).

---

122 Die Funktion der Hierarchie liegt in ihrer kontinuierlichen Diskontinuität, die die Dezentralisierung paradox koordinierbar macht (vgl. Sloan 1972, 159 u. 57f.; vgl. Baecker 1993a, 86f.): Entscheidungen werden zwischengelagert, um zu weiteren Anschlussentscheidungen verarbeitet zu werden. Deren Voraussetzung ist, dass die Autonomie der Entscheidungen konditioniert wird, wodurch Kontrollmöglichkeiten und Optionen, diese zu unterlaufen, eröffnet werden. Die mit der Hierarchie verbundene Schriftlichkeit zielt auf steuernde Kontrolle und produziert mit ihrer Objektivierung Vertrauen und Transparenz.

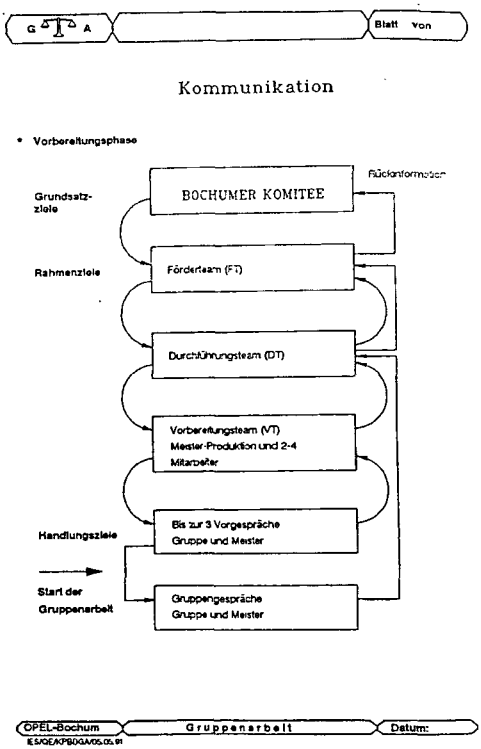



Abbildung 8: Kommunikation. Qualifizierungsprogramm Gruppenarbeit. 1991. IES/QE/KPBGA/05.05.91

Die grafischen Komponenten werden sämtlich mit untereinander rückgekoppelten, gleichgestalteten Rechtecken ("Rückinformation"; ebd.) dargestellt. Damit wird an Formen angeschlossen, mit denen zirkuläre Organisationformen einer Kybernetik zweiter Ordnung (vgl. Probst 1987, 124) und bottom-up-Muster dargestellt werden, die Beobachter der Beobachter einführen. Die Selbstbeschreibung der Hierarchie im Unternehmen taucht in diesem Schema als vertikale Achse übereinandergeordneter Elemente auf. In Absetzung zur pyramidalen Skizze, die innerhalb ihrer Modellierung einer Kybernetik erster Ordnung nicht ohne Steuerungsillusionen arbeitet, artikulieren die isomorphen Elemente dagegen subtil die symbolische Gleichwertigkeit der hierarchischen Ebenen. Beide Abbildungen lassen sich nicht auf Kosten der jeweiligen anderen auflösen, sie verhalten sich vielmehr komplementär zueinander. Nimmt die Komplexität des Systems zu, wird Verschiedenes innerhalb von Kommunikation nacheinander, also temporalisiert wahrgenommen (vgl. Luhmann 1994a, 336). Die Symbolisierung der Organisation, die die Rückkopplungsprozesse betont, fungiert als Pendant zur Pyramide, der die rekursiven Komponenten fehlen. Dagegen vernachlässigt die

gleichartige Blockdarstellung wiederum die Asymmetrie der unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten der Kommunikanten.

Begreift man nun die Widersprüchlichkeit der symbolischen Selbstbeschreibungen nicht als logischen Fehler des Systems oder als dessen Defizit (vgl. Luhmann 1984, 488ff.), so lässt sich die Bedeutung des Widerspruchs wie folgt beschreiben: Die beiden unterschiedlichen Darstellungen geben verschiedene Anschauungsformen des Selbstbilds des Unternehmens wider. Sie ermöglichen mit ihrer jeweiligen Semantik, heterogenen Gruppen im Management (z.B. den tayloristisch orientierten neben den eher systemisch interessierten) für ihre Beobachterperspektiven adäquate Deutungen für zu lösende Probleme zuzurechnen. Sie reichern, da beide Interpretationsweisen nebeneinander im selben Unternehmen auftreten, die Vielfalt der Selbstdeutungsalternativen an, wodurch dessen Flexibilität nach innen (und nach aussen) erhöht wird.[123]

Um einen derartigen Anreicherungsprozess zu fördern, liegt die Etablierung von Kommunikationsstrukturen nahe, die der Form der "losen Kopplung" (Weick 1985, 163) entsprechen. Werden solche Kopplungen auf allen Ebenen des Unternehmens eingerichtet, ist zu erwarten, dass sich der Informationsfluss verflüssigt (vgl. Baecker 1993a, 217-221). Die Form der 'losen Kopplung' verspricht, das Unternehmen in einen selbstreflexiven Lernprozess hineinzuversetzen, in dem Störungen in Teilbereichen nicht das gesamte Organisationsgefüge destabilisieren, sondern durch Fragmentierung und zeitliche Verzögerungen beobachtbar und bearbeitbar gehandhabt werden. Dies setzt jedoch seitens der Organisation voraus, das Vertrauen gegenüber kausalen Kontrollmechanismen zu Gunsten von 'Zufallsverfahren' (vgl. Weick 1985, 372ff.) zu reduzieren, die mit der Gruppenarbeit in selbstregulativer Form gegeben sind.[124]

Der gesamte Prozess der Umorganisation schliesst an tradierte Verhaltensweisen, Erklärungen und deren jeweilige Beobachtung an. Das Unternehmen erinnert sich dabei stets an bereits absolvierte Lernerfahrungen in seinem symbolischen Gedächtnis.

Dennoch wiederholen sich die Organisationsroutinen nicht ständig in bereits bekannter Weise. Daher sind die zukünftigen Probleme des Unternehmens in keiner Weise vollständig zu kalkulieren und eine Konzeption, die auf 'Vollständigkeit' gerichtet ist, kann das Überleben der Organisation kaum dauerhaft sicherstellen (vgl. Aldrich/Marsden 1988, 362). Stattdessen ist davon auszugehen, dass die Marktchancen des Unternehmens von der Qualität der Unsicherheiten abhängen und davon, ob diese organisatorisch durch Entscheidungsroutinen absorbiert werden und die Möglichkeiten ständiger Korrektur eröffnen oder, ob sie zu erstarrten, risikoreichen Festlegungen führen

---

123 Wird ein Widerspruchsverbot veranschlagt, das den Fall ausschliesst, beide Beschreibungen seien zugleich zutreffend, sind Entscheidungsfragen zu stellen, mit dem Ziel, zwischen den konkurrierenden Selbstmodellierungen zu wählen. Der selbstproduzierte Überschuss an Wahlmöglichkeiten erzeugt nicht nur einen damit einhergehenden Druck, sich ständig zu entscheiden, sondern auch die eigene Variationsvielfalt zu erhöhen und sich dadurch zu stabilisieren (vgl. Luhmann 1994a, 583f).

124 In einem Artikel aus Bochum aktuell wird ein Beispiel für eine gelungene Selbststeuerung dargestellt, das durch die "Eigeninitiative von Gruppensprechern" (Bochum aktuell 8-9/1994, 1) ausgelöst wurde. Unter der Bezeichnung QUASI, das für "'Qualität verbessern und sichern'" (ebd.) steht, ist von dem "'Antriebssystem' mit Zukunft" (ebd.) die Rede, das einen "Selbstläufereffekt" (ebd.) hervorruft, der sich gegen das "Schubladendenken" (ebd.) wendet. In der Beschreibung spielt die Konnotation von selbsterzeugter Dynamik die Hauptrolle.

(vgl. Baecker 1993a, 116 u. 194). Mit der Reflexion auf die 'Organisation' als Verkörperung des Unternehmens tritt die Paradoxie der 'unverfügbaren Verfügbarkeit' hervor (vgl. Baecker 1993a, 117), denn das Unternehmen steht vor der Aufgabe, durch Verfahren unverfügbare Organisationsbereiche produktiv einzubinden, ohne die Verschiedenheit der Teile gegen die Interessen des Ganzen zu kehren. Organisationstheorien, die sich einer derartigen Modellierung anschliessen, gehen beispielsweise davon aus, dass sich die Organisation dort weiterentwickelt, wo Probleme aufkommen (vgl. Stinchcombe 1990, 5f.). Demnach

> "ergibt sich [..] immer wieder die paradoxe Situation, daß das an sich verbotene Abweichen von der Regel wünschenswert wird, wenn nicht das ganze System scheitern soll" (Baecker 1995, 233; vgl. Irle 1963; Hillman 1970; Peters/Waterman 1984).

Das mit der Einführung von Gruppenarbeit eingeläutete Experiment einer 'Heterarchisierung der Kommunikation' (vgl. McCulloch 1965, 40-45) sensibilisiert das Unternehmen demnach aus systemtheoretischer Perspektive nicht primär gegenüber dem Markt, sondern vielmehr gegenüber sich selbst (vgl. Baecker 1995, 212). Als Grundlage dazu dient die Gruppenorganisation, womit das Unternehmen auf das mit der flexibilisierten Produktion hervorgerufene Erfordernis reagiert, ständig problembewältigend kommunizieren zu müssen. Die Einführung von Gruppenarbeit eröffnet demnach bei Opel die Möglichkeit, das Unternehmen ständig in eine zu bewältigende Dynamik zu versetzen, die ausreichend Unruhe erzeugt und dafür zugleich stabile kommunikative Verarbeitungsformen anbietet (vgl. Alchian/Demsetz 1972, 778f.). Die Heterarchie erzeugt zirkuläre Wertpräferenzen, deren Verflechtungen

> "weder auf die Identität des Ganzen noch auf die Gegensätzlichkeit der Teile geschweige denn paradoxieerzeugend auf beides zugleich bezogen werden müssen, sondern schlicht und ergreifend auf Differenzen" (Baecker 1993a, 130).

Mit der Kombination von Hierarchie und Heterarchie ist das Unternehmen in der Lage, sich selbst in eine produktive Spannung zu versetzen. Beide Organisationsprinzipien ergänzen einander in ihrer Widersprüchlichkeit. Die Hierarchie ruft mit ihrer Unterstellung von Eindeutigkeit ständig Zweideutigkeiten hervor, die Heterarchie macht das Unternehmen zu einer Differenzzone, mit der Folge,

> "daß nicht mehr an der Spitze des Unternehmens entschieden werden muß, was als Nächstes zu tun ist, sondern diese Entscheidung an alle Stellen des Unternehmens verteilt werden kann" (Baecker 1993a, 131).

## 5.1 Merkmale der Gruppenarbeit im Bochumer Werk der Adam Opel AG

Die Adam Opel AG führt eine Arbeitsorganisation von Gruppenarbeit in Bochum ein, die in den Linienbereichen der Montagebänder folgende Grundmerkmale trägt, die für sog. "Ausführungsgruppen" (Heeg 1984, 144) typisch sind (vgl. Faltblatt GA 1991):

- Die Gruppen bestehen aus ca. 10 Personen, die vor der Umstellung in den Arbeitsbereichen angetroffen wurden und denen eine gemeinsame Arbeitsaufgabe zugeordnet wird. Die darin enthaltenen Teilaufgaben wurden zuvor auf einzelne Mitarbeiter verteilt.
- Weitgehend wird angestrebt, jedes Gruppenmitglied für sämtliche Operationen zu qualifizieren, auch in den vor- bzw. nachgelagerten Bereichen; außerdem sollen kleinere Instandhaltungstätigkeiten von den Gruppen mitübernommen werden.[125]
- Traditionelle Managementaufgaben der Disposition, wie z.B. Arbeitseinsatz und Materialfluss, werden von der Gruppe selbst durch eigene Entscheidungen gesteuert, die auf die Erfüllung vorgegebener Ziele gerichtet sind.
- Die Gruppensprecher, die generell keinerlei Vorgesetztenfunktion innehaben, werden qualifiziert, um von Gruppe gewählt werden zu können; sie koordinieren und moderieren die Gruppenprozesse.
- Die Gruppe visualisiert die für den Arbeitsprozess relevanten Kenngrössen.
- Die Gruppengespräche finden regelmässig statt, um in qualifikatorischen, technischen und sozialen Fragen Lösungen zu diskutieren.

Zusammengefasst richtet sich die Gruppenarbeit bei Opel in Bochum auf das Ziel, die zuvor getrennten Aufgaben der Beschäftigten in die Gruppen zu integrieren, die kooperativen Potentiale zu stärken und das bereichsübergreifende Denken und Handeln zu fördern.

Garantierten die eingespielten Handlungsroutinen, die sich am tayloristischen Paradigma orientierten, eine Organisationsstruktur, die den Beschäftigten dahingehend eine Entlastung verschaffte, dass sie selbst nicht ständig gezwungen waren, sich über Unsicherheiten (z.B. Macht- und Ressourcenverteilungen, Zuständigkeiten, Handlungserfordernisse etc.) verständigen zu müssen (vgl. March/Simon 1958), so zwingt die Gruppenorganisation die Belegschaft innerhalb des Gruppenbereiches nun stets, den eigenen Arbeitsprozess, dessen Bedingungen sowie Verlauf zu beobachten, innerhalb des vorgegebenen Spielraums zu organisieren und selbst zu regulieren. Die Gruppenorganisation führt daher im Zuge der gestiegenen Anforderungen zu einer deutlichen Verschärfung der Arbeitsintensität. Die Verantwortung für Produktionsziele und die Beseitigung von Störungen ist nicht mehr in die unüberschaubare Anonymität des Unternehmens zu verschieben. In der Situation knapper Arbeitsressourcen, bei erhöhtem Absentismus, verlagert sich der Druck in die Gruppen, in denen sich die gegenseitige soziale Kontrolle von Arbeitseinstellungen und -verhalten verdichtet (vgl. Dohse/Jürgens/Malsch 1985, 72). Die gestiegenen Anforderungen an die Mitarbeiter des Unternehmens bei der Arbeit in Gruppen zeigen sich nicht nur in einer entsprechenden Rekrutierungspolitik, sondern auch in dem zunehmenden Gewicht der Fortbildungsmaßnahmen, in denen speziell die Schlüsselfiguren auf der shop-floor-Ebene, die Gruppensprecher, intensiv trainiert werden.

Von diesen und den Gruppenmitgliedern erwartet das Management, dass sie sich während des Produktionsprozesses an besonderen Verhaltens- und Kommunikationsregeln orientieren, die in den Trainingsmaßnahmen vorgestellt werden. Die Überlegenheit von Teamarbeit gegenüber anderen

---

125 Obwohl die Mehrzahl der Operationen Anlerntätigkeiten bleiben, gleicht sich das Level der Qualifikationen unter den Beschäftigten an (vgl. Jürgens u.a. 1989, 350).

Arbeitsorganisationsformen ist in der Forschungsliteratur, die deren Auswirkungen auf Organisationen untersucht, breit belegt (vgl. Neuberger 1985, 66ff.). Im Fortgang der vorliegenden Untersuchung soll beschrieben werden, wie die Mitarbeiter, die über die Fähigkeit verfügen, Rollenkonflikte und Kontroversen auch unter paradoxalen Bedingungen zu beenden, innerhalb von gesetzten Grenzen und Fristen ihre Produkte herstellen (vgl. Baecker 1993a, 184). Ausgangspunkt dieser Überlegung ist die Hypothese, dass sich die Fertigungsgruppen innerhalb präzisierbarer paradoxer Konflikte bewegen, deren Lösung von aussen verhindert, dass die Gruppen diese produktiv nutzen.

Die konfliktären Spannungen resultieren nach Kenwyn K. Smith und David N. Berg (vgl. dies. 1987, 638ff.) aus dem Umstand, dass Gruppe und Individuen in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander stehen. Demnach wirkt in den Gruppen die Paradoxie der Individualität, die mit den Paradoxien von Identität und Mitteilung verbunden ist. Die Mitglieder der Gruppen streben im Rahmen einer Gruppe danach, ihre Individualität und Selbstachtung zur Geltung zu bringen. Der Anspruch auf Individualität wird jedoch seitens der Gruppe und ihrer Dynamik eingeschränkt, so dass die Mitglieder ihre Individualität nicht anhaltend steigern oder bestätigen können. Gruppe und Individuum erwarten, dass ihnen durch ihr Gegenüber etwas gegeben wird (vgl. ebd., 644).[126]

Außerdem kommt die Paradoxie der Regression darin zum Zuge, dass die Gruppe ihren Mitgliedern abverlangt, auf Teile ihrer Identität und Individualität zu regredieren, damit sich infolgedessen die Identität der Gruppe herausbilden kann.[127] Für die Entwicklung der Gruppe ist also entscheidend, wie mit den Regressionen umgegangen wird, aus denen der Gruppe ihre Identität in der Spannung des Ganzen und seiner Elemente verliehen wird (vgl. ebd., 646f.).

Aus der Situation des wechselseitigen Aufeinander-Bezogenseins gehen Reduktionen von Komplexität in Form von Divergenzen hervor, die die stabile Voraussetzung für die Fortsetzung der Spannung darstellen (vgl. Baecker 1993a, 185). Dazu sollen die drei Topoi 'Kreativität', 'Kontrolle' und 'Kooperation' im Folgenden als Beobachtungszugänge am Schulungsmaterial des Opel-Produktionsstandorts Bochum herausgegriffen werden und auf deren symbolische Aktivierungen hin beobachtet werden.

### *5.1.1 Die Kreativität*

Als einer der entscheidenden Vorteile von Gruppenarbeit gilt, die höhere Problemlösungskapazität durch Gruppen von Beschäftigten, von denen das Management sich "mehr qualifizierte Ideen" (QGS 1994, 1.13) verspricht als von atomisierten Mitarbeitern. Insbesondere, wenn komplexe Probleme gelöst werden sollen, lassen Teams bessere Ergebnisse als individuell konkurrenzorientierte Organisationsformen erwarten, was zumeist auf Synergieeffekte zurückgeführt wird (vgl. von Rosenstiel 1993). Die Gruppenarbeit soll die Motivation zu erhöhter Leistungserbringung anheben

---

126 Dies führt u.U. dazu, dass die Autonomie des Einzelnen durch die Gruppenarbeit geringer ist als auf einem Einzelarbeitsplatz (vgl. Neuberger 1985, 74).

127 Ein Beispiel für diese Regression ist 'ständiges Flirten', wer mit welchem Status zur Gruppe gehört und wer nicht. Da die Anpassung an Gruppennormen zumeist von Gruppenmitgliedern als vorrangig vor der Verfolgung 'eigensinniger Zielsetzungen' betrachtet wird, droht ständig eine Affirmation an strukturell pathogene Bedingungen der Organisation bzw. der Gruppe (vgl. Neuberger 1985, 96).

und die Identifikationspotentiale mit dem Unternehmen steigern (vgl. Neuberger 1985, 70). Entsprechend heisst es bei Opel:

> "Die Gruppenarbeit bindet Mitarbeiter stärker in die Gestaltung der Arbeit ein. Gruppenarbeit vermeidet Umwege. Probleme werden möglichst vor Ort gelöst - und von den Mitarbeitern selbst [...]
> Gruppenarbeit unterstützt die individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter; und zielt auf den ständigen Verbesserungsprozess der Arbeit vor Ort" (QGS 1994, 1.13).

Vorrangig durch Maßnahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP; vgl. Imai 1992; Howaldt 1993) sollen die kreativen Potentiale der Mitarbeiter die Produktionsverfahren optimieren. Das Ziel der KVP-Maßnahmen ist, aus dem Erfahrungswissen der Beschäftigten fortgesetzt 'innovative Sprünge' einzuspeisen:

> "Was ist neu?
> [...]
> - Verbesserungsvorschläge zum Arbeitsprozeß kommen
> möglichst von den Mitarbeitern und werden nicht von
> oben nach unten befohlen" (Gruppenarbeit 1993, 9).

Die bislang aus der Sicht hierarchischer Funktionen Stabilität gewährleistende 'Befehlskette' von 'oben nach unten', die schwerlich als geeignetes Mittel zur Kreativitätsförderung vorstellbar ist, wird hier zu Gunsten des Appells an die Eigenaktivität der Beschäftigten zurückgenommen. Mit dem Appell, vermehrt Verbesserungsvorschläge einzubringen, wird eine permanente Paradoxie hervorgerufen, da jede Verbesserung potentiell destabilisierende Wirkung haben kann, die auf die stärkere Beteiligung der Mitarbeiter zurückzuführen ist: Fordert das Unternehmen seine Belegschaft zur Partizipation auf, so wird insofern eine paradoxe Erwartung laut,

> "als sie erstens als Voraussetzung der Partizipation genau die Transparenz unterstellt, die durch die Partizipation erst hergestellt werden soll, und zweitens, schwerer wiegend, zur Veränderung genau der Organisation motivieren soll, an die man sich doch gebunden fühlen soll" (Baecker 1993a, 182; vgl. Sarikwal 1982).

Mit dem Anspruch an die Mitarbeiter, aktiv KVP zu betreiben wird quasi die 'Regelverletzung zur Regel' erklärt wird, da gerade gewonnene Standards sogleich zum Startpunkt weiterer Fortschritte erklärt werden, die wenig später bereits wieder als 'überholt' gelten usf., wie in dem zwölften Kapitel der Trainingsunterlagen für Gruppensprecher unter dem Titel "Arbeitsablauf sichern/Standardisierung" (QGS 1994, 12.1) ausgeführt wird. Eine Reihe von Superlativen wird der nicht zu erlangenden Perfektion differentiell gegenübergesetzt, wodurch der einzulösende Superlativ zugleich wiederum ausgeschlossen wird:

> "Was bedeutet Standardisierung? Standardisierung ist die Festlegung der besten, leichtesten und sichersten Methode zur Erfüllung von qualitativ hochwertigen Arbeiten, deren Leistungsergebnisse meßbar sind.

> Standards sind niemals perfekt, sondern immer nur die Basis für Verbesserungen. Standardisierte Operationen sind sicher ausgeführte Operationen mit allen Arbeitsvorschriften, organisiert in der besten bekannten Reihenfolge unter Verwendung der effektivsten Kombination von:
> *Mitarbeiter*
> *Material*
> *Methoden*
> *Maschine*" (QGS 1994, 12.3; Hervorh. i. Orig.).

Die Paradoxie der Kreativität besteht also darin, von sämtlichen Mitgliedern einer Gruppe zu verlangen, anhaltend eigene innovative Beiträge für die Gruppe zu leisten. Diese Beiträge werden jedoch ständig durch neue eigene oder die der anderen überholt. Demnach rekurrieren die Leistungen von Kreativität und Zerstörung aufeinander, da sie sich wechselseitig erfordern, um produktiv werden zu können (vgl. Smith/Berg 1987, 647f.). Aus der Perspektive eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wandelt sich die Bedeutung von Störungen oder Abweichungen in eine produktive Richtung, denn das Management erklärt damit, Störungen als Medium einer Optimierung des Herstellungsprozesses zu begreifen: "Jede Störung dient ihm [dem Management] als Verweis darauf, daß sich etwas ändern muß" (Baecker 1993a, 162). Dies setzt voraus, dass das Management gezwungen ist, den Beschäftigten Freiräume zu überlassen, in denen kreative Veränderungslösungen gefunden werden können. Den Beschäftigten gegenüber sind demnach Gestaltungsspielräume zu eröffnen, die zugleich darauf abzielen, die Nischen der Autonomie zu beseitigen, aus denen sie sich speist. Jeder Veränderungsvorschlag, der durch das vorhandene Produktionswissen der Belegschaft eingebracht wird, mündet potentiell in einer festzuschreibenden Standardisierung (vgl. Wehner u.a. 1993a, 142f.; vgl. Imai 1994, 89f.), wodurch der Prozess sich selbst zu blockieren droht. Daher werden die Gruppen in eine verbindliche Unverbindlichkeit oder eine unverbindliche Verbindlichkeit hineingebracht, die die produktive Unruhe der Verbesserung kennzeichnet:

> "Eine [..] Standardisierung ist solange für alle Gruppenmitglieder eine verbindliche Anweisung zu[r] Arbeitsausführung bis sie durch einen Verbesserungsprozeß eine neue Lösung gefunden und standardisiert haben" (QGS 1994, 12.4).

Das "Kernparadoxon" (Baecker 1993a, 35) eines Unternehmens, das Gruppenarbeit einführt, besteht also aus dem Widerspruch, sich zu wandeln und dazu zugleich auf eine stabile Grundlage zurückzugreifen, die im Zuge des Wandels ständig in Frage steht, ohne aufgegeben zu werden. In den Worten des Werksdirektors Wolfgang Strinz heisst es dazu programmatisch in Absetzung zu eigenen tayloristischen Betriebstradition:

> "Veränderungen müssen zur Normalität werden, das ist der Geist von Quality Network. [...] Der alte Stil von bloßer Anordung und Ausführung hat ausgedient. [...] Wir brauchen den mündigen Mitarbeiter" (Bochum aktuell 9/1991, 1).

Welche Symbolik wird nun bei Opel gewählt, um die propagierte partizipatorische Mündigkeit und Kreativität der Beschäftigten zu veranschaulichen und zu aktivieren?

### *5.1.2 Die Robinson-Technik*

Von den Beschäftigten wird in den Gruppen ein Gesprächs- Problemlösungsverhalten erwartet, das in Anlehnung an die gleichnamige Hauptfigur aus Daniel Defoes Abenteuerroman als die sog. "Robinsontechnik" (QGS 1994, 5.12) bezeichnet wird. Die Etikettierung als 'Technik' macht darauf aufmerksam, dass eine Stilisierung des Verhaltens beabsichtigt ist, die potentiell jedem Beschäftigten zur Verfügung steht und eine quasi 'mechanische Durchführungssicherheit' von steuerbarer Technik verspricht. Zunächst fällt die nicht unproblematische thematische Referenz auf, die auf ein Unglücksereignis, nämlich einen Schiffbruch verweist. Damit wird vorausgesetzt, dass das im Vergemeinschaftungsdiskurs beschworene 'gemeinsame Boot' bereits zerstört ist. Die Referenz auf eine isolierte Einzelperson ist nicht in der Lage, den Gruppenprozess zu symbolisieren, der damit zur unbestimmten Umwelt des Individuums, zum 'unmarked space' im Sinne Spencer Browns wird, und nicht als differentieller Referenzpunkt zur Verfügung steht:

> "Es gibt keine Probleme, es gibt nur Chancen. So dachte sicherlich auch Robinson Crusoe [,] nachdem er auf seiner einsamen Insel gestrandet war. Mit seiner Frage: Was kann 'Ich' sofort tun? fand und löste er ein Problem nach dem anderen solange, bis die Summe der genutzten Chancen zu seiner Rettung führten. Wer bei der Problemlösung ökonomisch handeln will, verwendet die Robinsontechnik: Er konzentriert seine Energie auf Probleme, an denen 'Er' sofort etwas ändern kann" (QGS 1994, 8.4).

Der Rekurs auf 'Robinson' führt also nur einen einsamen Beobachter ein, wodurch die Perspektive des Beobachters des Beobachters, d.h. die Sicherung von Korrekturmöglichkeiten verschenkt wird, da sich der einzelne, atomisierte Beobachter der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung entzieht (vgl. Baecker 1993a, 121). Erst die Gruppe, für die jedoch erstaunlicherweise jede Symbolik fehlt, ermöglicht den Beobachter zweiter, dritter, vierter Ordnung, also ein Netzwerk von Beobachtung als Kommunikationsvorgang in das Unternehmen einzuführen.

Die im zuvor zitierten Text deklarierte Intention, Mitarbeiter zu ermuntern, Probleme möglichst sofort mit dem Ziel einer positiven Veränderung anzugehen, wird durch die Wahl des Motivs eines solipsistischen bzw. monadologischen Akteurs mit einer nichtintendierten Nebenfolge konfrontiert. Der Mitarbeiter nimmt seine Umwelt, die Gruppe, in dieser Konfiguration nicht wahr. Er erscheint stattdessen doppelt isoliert, auf einer Insel - und dort allein, also quasi 'außerweltlich'.[128]

Die Funktion der 'Robinsontechnik' besteht darin, eine Markierung nur auf der Seite des Individuums zu setzen. Damit wird die Umwelt nicht als notwendiges Korrelat vorausgesetzt und die Markierung erreicht nicht den Leistungsumfang einer selbstreferentiellen Operation (vgl. Luhmann 1984, 25).[129] Sie verfügt infolgedessen auch nicht über den Funktionsumfang eines Sym-

---

128 Am Rande sei erwähnt, dass die Inselsituation Robinsons, wird sie für alle Mitarbeiter vorausgesetzt, eine durchaus non-hierarchische Komponente enthält, die der Flächigkeit des Puzzle-Spiels in seiner Form ähnlich ist.

129 Die 'Robinson-Technik' geht von der Vorstellung aus, alles andere ausserhalb des eigenen Kreises für Zustände oder Geschehen in der 'Welt' zu halten (vgl. Luhmann 1995a, 149).

bols, Verschiedenartiges, hier das Individuum mit der Gruppe, in Form einer 'Einheit der Differenz' zu verbinden. An dieser Stelle fehlen also

> "Symbole als Medien, die es dem Mitteilenden (Alter) und dem Verstehenden (Ego) ermöglichen, Einheit anzustreben und bei Verschiedenheit zu bleiben" (Luhmann 1988, 257).

Weder die Gruppe noch der Gruppensprecher können mit der 'Robinsontechnik' in einer reentryfähigen Differenz produktiv auf sich selbst reflektieren, da so keine Unterscheidung bereitsteht, die das Unterschiedene wieder in der Unterscheidung vorkommen lässt.

Nach Spencer Brown werden mit Differenzen Markierungen gesetzt. Fallen die Differenzen weg, kann auch nicht bemerkt werden, was nicht unterschieden wird (vgl. Baecker 1988, 334). Fehlen die Differenzen wie in einer solchen monadologischen Perspektive des 'Robinson', steht er einem 'unmarked space' gegenüber, in welchem er kaum andere Systeme (die Gruppe als Umwelt der Person) unterscheidend beobachten kann.[130] Der Gruppe wird somit nicht ihr Pendant, das Individuum, symbolisch als deren Differenz gegenübergesetzt. Dadurch wird tendenziell ausgeschlossen, potentielle wechselseitige Rekursionsprozesse (aus der Spannung der Beobachtung von 'Gruppe' bzw. 'Team' und 'Einzelnem') zu unterbrechen und zugleich zu beobachten. Insofern handelt es sich bei den für den Gruppensprecher getroffenen Markierungen nicht um Differenzen, sondern um nur um Distinktionen, die

> "etwas von etwas unbestimmt anderem unterscheiden, [dagegen] unterscheiden Differenzen etwas Bestimmtes von etwas bestimmtem anderen" (Baecker 1992, 224f.).[131]

'Robinson' sieht also weder andere Monaden, noch sieht er (s)eine Gruppe, er sieht nur sich selbst - als Monade.

Festzuhalten ist somit an dieser Stelle, dass die Widersprüche in der Beschreibung der Erwartungen an das kreative Problemlösungsverhalten der Beschäftigten bei Opel nicht durch eine tragfähige Symbolik einer gruppenorientierten Komplexitätsanreicherung gelöst werden.[132] Das Unternehmen honoriert stattdessen symbolisch die Einzelleistung der Beschäftigten stärker als die der Gruppe und erzeugt so eine markante Kollision mit der mehrfach deklarierten Gruppen-Orientierung, wenn es in Kapitel 8 unter dem Titel "Probleme lösen VV's [Verbesserungsvorschläge] durchführen" (QGS 1994, 8.1) heisst:

> "Was bedeutet Problemlösung? Gemeinsam die Abweichungen zwischen dem Ist- und dem Sollzustand zu erkennen, zu analysieren und zu beseitigen oder gegebenenfalls anzuerkennen. Die Problemlösung ist ein gruppenbezogener Prozeß" (QGS 1994, 8.3).

---

130 Auch zeitlich versetzte Beobachter können keinerlei Differenzen innerhalb der Logik der 'Robinsontechnik' einführen.

131 "Die Unterscheidung und Bezeichnung von etwas ist eine Distinktion. Die Unterscheidung zweier jeweils bezeichneter Zustände ist eine Differenz" (Baecker 1992, 225).

132 Zu Erwartungen und Ansprüchen, die stets der Bedingung doppelter Kontingenz unterworfen sind vgl. Luhmann 1995a, 135ff.

### *5.1.3 Die Columbo-Technik*

Der Duktus der Beschreibung, bei der Suche nach Problemen vom individuellen, selbstreferentiellen Individuum auszugehen, ohne dieses durch tragfähige Symbole in den Gruppenzusammenhang hineinzuvermitteln, zeigt sich wie bereits an der Symbolik der 'Robinson-Technik' beschrieben auch in vergleichbarer Weise auch im fünften Kapitel der Schulungsmaterialien für Gruppensprecheranwärter. Dieses beschäftigt sich mit der für die Effizienz der Gruppen entscheidenden Sicherung der Kommunikation durch die sog. "Columbo-Technik" (QGS 1994, 5.12), die das individuelle Gesprächsverhalten der Beschäftigten in der Gruppe im Anschluss an die populäre TV-Figur des 'Inspektor Columbo' bezeichnen soll: "Ich habe gehört, Du ... Ich habe gefühlt, Du ..." (ebd.).[133] Zwar sollen selbstreflexive Momente in der Kommunikation mit Rekurs auf mitgeteilte Emotionen (vgl. QGS 1994, 5.8) betont werden, jedoch wird dazu auf eine Figur zurückgegriffen, die in der Fernsehserie stets als eigenwillige Einzelperson auftritt und in der Rolle des 'Mordinspektors' auf intelligente Weise komplizierte Fälle löst. Die Eingrenzung auf das Individuum 'Columbo' scheint daher kaum geeignet, eine weitere Vermittlung in Referenz auf die Gruppe zu thematisieren.

Auch hier bleibt wiederum die Gruppe als Konfiguration im Gegensatz zur Einzelperson symbolisch unbesetzt, sowohl auf der Seite der Pictura als auch auf der der Subscriptio.[134] Obwohl Individuum und Gruppe auf der Basis der Paradoxien des Gruppenlebens (vgl. Smith/Berg 1987, 633ff.) miteinander in Spannung versetzt werden, wird auf der symbolischen Ebene keinerlei entsprechende paradoxe Option eröffnet, die kommunikativ aufzulösen wäre. Stattdessen beginnt die Beschreibung des Gesprächsprozesses beim Individuum und endet auch dort, ohne auf irgendeine äquivalente symbolische Resonanz auf Seiten der Gruppe zu stossen. Damit entsteht der Eindruck, der Gruppe, die symbolisch nicht bezeichnet und daher nicht unterschieden wird, fehle jede Form im Sinne Spencer Browns.

Zwar artikulieren befragte Beschäftigte in Befragungen den offiziellen Regeln entsprechende Kooperations- und Teaminteressen. Dennoch wird in der innerbetrieblichen schriftlichen Kommunikation zur Verhältnisbestimmung des Individuums zu seiner Gruppe keine mit passenden Symbolen deklarierte Einstellung goutiert, die der Gruppenarbeit positiv gegenübersteht. Solange der innerbetriebliche Aufstieg allein an die Leistungen des Individuums gebunden bleibt, das sich somit in der Robinson- oder der Columbo-Figur adäquat deutet, wird ein double-bind (vgl. Watzlawick u.a. 1980, 195ff.) produziert, das die Proklamation von Gruppenarbeit zu einer Abwehrstrategie degradiert, die nach wie vor den Aufstieg des Einzelnen belohnt (vgl. Müri 1984). Ein 'adäquates' Verhalten wird infolgedessen durch solche double-binds unmöglich gemacht. Die angemessene Einstellung reduziert sich schlicht darauf, vorhandene double-binds zu akzeptieren. Unter der Wirkung von double-binds lässt sich jedoch keine zusammenhängende Identität ausbilden.

---

133 Am Rande sei erwähnt, dass die Figur 'Columbo' in der Krimiserie von dessen Kombinationsfähigkeit, in der Verbindung von Gefühl und Logik lebt, also nicht allein der Aufmerksamkeit für 'Gefühle' entspringt.

134 Dementsprechend fehlt in dem Konzept von Opel eine Begrifflichkeit eines 'Gruppengefühls', das eine Verbindung zwischen Individuum und Gruppe beschreiben könnte.

Denn double-binds lassen sich nicht in die eine oder andere Richtung aufzulösen, ohne stets zu negativen Konsequenzen zu führen (vgl. Luhmann 1987a, 41f.).[135]

Die offerierten Selbststilisierungen der Beschäftigten im Rahmen der angebotenen 'Gesprächstechniken' ("Columbo-Technik"; "Robinsontechnik", QGS 1994, 5.12) blockieren das Konzept der Gruppenarbeit also an einer empfindlichen Stelle, denn gerade die Fähigkeit, Probleme in der Gruppe zu lösen, wird als Erwartung an die Belegschaft, nicht nur innerhalb von KVP, herangetragen. Diese symbolische Leerstelle tritt spätestens in der letzten Sequenz der schematischen Abbildung eines idealisierten Gesprächsablaufes auffällig zu Tage, in der die Rangfolge der Entscheidung festgehalten werden soll. Dort wird die 'Robinsontechnik' bezeichnenderweise mit Rekurs auf die Gruppe genannt:

> "Robinsontechnik
> * Was ist jetzt nötig?
> * Was können *wir* sofort tun?" (ebd.; Hervorh. H.H.).

Der entscheidende Nachteil der allein auf Individuen rekurrierenden Beschreibung ist also, keine Brücke schlagen zu können, zum sozialen System der Gruppe, das sich aus der doppelten Kontingenz autokatalysiert (vgl. Luhmann 1984, 148ff.). Die Beschäftigten in der Gruppe können mit der ihnen angebotenen Selbstbeschreibung kaum das eigeneVerhalten gegenüber anderen in der Gruppe davon abhängig machen, "dass diese ihm gegenüber zufriedenstellend handeln" (Luhmann 1995a, 149).

### *5.1.4 Die Bedürfnisse von Einzelnen*

Wie bereits erwähnt gelten auch bei Opel Gruppenlösungen in komplexen Problemzusammenhängen im Vergleich zu den Vorschlägen von Einzelpersonen als überlegen. In den Schulungsunterlagen wird diese Erwartung an die Organisationsform 'Gruppe' mit einem 'militärischen' Negativkonnotat von "der bisherigen Arbeitsorganisation" (QGS 1994, 1.13) abgegrenzt:

> "Eine Gruppe von Mitarbeitern, ein Team, sieht mehr, hört mehr, hat mehr qualifizierte Ideen als viele 'Einzelkämpfer'" (ebd.).

Dennoch bleibt das Fremdbild der Mitarbeiter unter Anlehnung an die Maslowsche 'Bedürfnis-Pyramide' (vgl. Maslow 1943, 370-396; ders. 1954) unverkennbar einer Perspektivierung verpflichtet, die sich auf das Konzept des Individuums konzentriert. Dazu wird in dem sechsten Kapitel der Schulungsunterlagen für Gruppensprecher mit dem Titel "Motivation sichern" (QGS 1994, 6.3) ausgeführt:

---

135 Da jedoch auch die Kommunikation von double-binds das Überleben bzw. den Aufstieg ermöglicht, passen sich die Beschäftigten erfolgreich an die beschriebenen Divergenzen an, ohne in der Lage zu sein, Forderungen nach Konsistenz wirksam durchsetzen zu können, die sich ebenso bewähren müssten, wie die Praxis des double-bind.

"Alle Menschen haben die gleichen Grundmotive:
- Anerkennung
- Kontakte
- Gewinnstreben
- Sicherheit
- Bequemlichkeit
- Gesundheit
- Neugierde
Das Grundmotiv Liebe/Sex wird in diese arbeitsbezogene Betrachtung nicht einbezogen" (QGS 1994, 6.3).

Auch in diesem Kapitel gilt der Mitarbeiter allein als Individuum, dem keinerlei ausgewiesene gruppenorientierte Motivation zugeschrieben wird. Einzig das Grundmotiv der Kontakte eröffnet indirekt einen potentiellen Bezug auf andere Mitarbeiter, der jedoch in dem Textauszug ohne Rekurs auf die Situation der Gruppenarbeit auskommt.

Statt Grundmotive auch innerhalb des Gruppenzusammenhangs zu beschreiben, erläutert das Kapitel die Motive des Individuums:

"Stark ausgeprägte Motive sind auf Dauer nicht zu befriedigen und damit immer wieder ansprechbar. Wer überzeugen will muß die stark ausgeprägten Motive ansprechen und den Nutzen nennen, der erreicht werden kann [....] Vor jeder *Tat* wägt der Mensch seinen Nutzen und seinen Aufwand ab. Er führt eine Tat nur dann ohne *Zwang* aus, wenn er sich davon einen Nutzen *verspricht*" (QGS 1994, 6.3f.; Hervorh. i. Orig.).

In der Modellierung der individuellen Abwägungen tritt das utilitaristische Nutzenkalkül funktionsäquivalent an die Stelle des Zwanges:

"Vor jeder Tat, zu der ihn [den Menschen] seine stark ausgeprägten Motive treiben, beurteilt er aufgrund seiner Erfahrungen seine Erfolgschance. Er gibt sich Antworten auf die Fragen:
* Was habe ich davon, wenn ich das mache?
* Was muß ich erleiden, wenn ich das mache?
* Wie groß ist die Chance, daß sich mein Nutzen einstellt?
Nur bei positiver Beurteilung seiner Erfolgschancen wird er dem Drang nach Befriedigung seiner Grundmotive folgen und die Tat ausführen" (QGS 1994, 6.4-6.5).[136]

Der individuelle Mitarbeiter wird aufgefordert, die Folgen seines Handelns oder Nicht-Handelns selbstgesteuert ('er gibt sich Antworten...') unter Kontrolle zu halten und sich an der höchsten zu erwartenden Belohnung zu orientieren.[137] So wird die Vorstellung eines steuerbaren, voraussagba-

136 Der Textpassage folgt die Abbildung einer ausgeglichenen Waage (!) mit den Gewichten 'starke Grundmotive' und 'Erfolgschance'.

137 Erkennbar schliesst das hier produzierte Menschenbild an Vorstellungen der transaktionalen Führung an (vgl. Bass 1985; Neuberger 1994, 58).

ren 'Individuums' fixiert, das sich nach den quasi natürlichen Gesetzen von psychologisch konzipierter Kausalität richtet (vgl. von Foerster 1990, 80).

Erst wenn der Beobachter beginnt, das in dem Textpassus erwähnte 'Erleiden' (vgl. QGS 1994, 6.4) als negative Aussensanktion zuzurechnen, ergäbe sich eine irritationsfähige doppelte Kontingenz, in der ein anderer Kommunikationspartner vorausgesetzt wird, der die Kommunikation annehmen oder ablehnen kann (vgl. Luhmann 1984, 160). Damit wäre die Einschränkung auf die individuelle Perspektive hinfällig und die Beobachter könnten sich als Beobachter beobachten, um ihre Aktivitäten reflexiv zu handhaben, obwohl sie füreinander hinsichtlich ihrer Motive stets 'black boxes' bleiben (vgl. Luhmann 1984, 354).

Wie weit die von den einzelnen Mitarbeitern geforderte Mündigkeit bzw. Kreativität reicht und wo deren Grenzen liegen, soll nun am Beispiel des Konzepts von Kontrolle und deren Symbolik untersucht werden, die in ihrer Komplexität vergleichsweise weit ausgebaut erscheint.

### *5.1.5 Die Kontrolle*

Solange der Betrieb die Mündigkeit der Beschäftigten abruft, ist auch mit unbeabsichtigten Störungen zu rechnen, auf die zu reagieren ist. 'Ordnung und Sauberkeit' sind immer wieder Gegenstand von Auseinandersetzungen um die Grenzen der geforderten Mündigkeit: "Ordnung und Sauberkeit geht jeden an [...] Dieses Bestreben [...] ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit" (Wochenschau 29/1993; vgl. Wochenschau 20/1992 u.ö.). Die redundante Wiederholung der Begriffe 'Sauberkeit und Ordnung' weckt den paradoxen Verdacht, dass das 'Selbstverständliche' gerade nicht selbstverständlich zu sein scheint. Zur Plausibilisierung werden in dem Kapitel 'Ordnung und Sauberkeit' (QGS 1994, 2.1-9) weitere utilitaristische Argumente angeführt, die auf "einen unmittelbaren Nutzen" (QGS 1994, 2.8) 'ordentlicher und sauberer Information' verweisen: "die Methoden 'Ordnung und Sauberkeit erhalten' und 'Informationsfluß sichern' sind unmittelbar miteinander verbunden" (QGS 1994, 2.8). Wurden Disziplinprobleme vormals häufig allein mit regulativen Anordnungen bewältigt, sind nun Kommunikationsformen erforderlich, die die zu entfaltende Mündigkeit tendenziell nicht diskreditieren.

Als Funktionsäquivalent zur hierarchischen wird nun die kreative Selbststeuerung der Mitarbeiter propagiert, die den mündigen Beschäftigten fordert. Dazu wird eine Symbolik eingesetzt, die an zumeist positiv besetzte Alltagserfahrungen anschliessbar ist. Wo benennbare Verhaltensänderungen von den Beschäftigten erwartet werden, wird auf das Kollektivsymbol des Autos zurückgegriffen, da dem 'Auto' zumeist Vorstellungsgehalte von 'Freiheit' bzw. 'Mobilität' zugeschrieben werden.[138] Das Symbol tritt in den Massenmedien seit der Nachkriegsgeschichte der Bundesrepublik stark automatisiert auf; es ist erfahrungsbezogen mit Erwartungsstrukturen individuellen Verhaltens konnotierbar, die einen pragmatischen, positiv besetzten Duktus verfolgen. Das Auto gilt demzufolge als "gefügiges Instrument der 'Freiheit' seines Lenkers" (Link 1978, 194; vgl. Link/Reinecke 1987). Der Gegenpart zum Auto ist der zentral geregelte 'Fahrplan' der Eisenbahn

138 In der Werbebranche wird bekanntlich das Auto gern mit dem Freiheitsklischee verbunden.

(vgl. Link 1982, 10), der den tayloristischen Vorstellungen von überschaubarer Steuerung entspricht.

In der Semantik des Autofahrens hebt der Abschnitt "Was bedeutet Diziplin?" (QGS 1994, 2.7) auf die Selbststeuerung des Fahrers ab:

> "Sich in jeder Minute des Arbeitstages an die selbstgewählten Regeln für Ordnung und Sauberkeit zu halten. [...]
> Jeder Autofahrer hat erlebt, wie lange es dauerte, bis er alle Handgriffe richtig und zum richtigen Zeitpunkt ausführen konnte, die sein Auto zum Fahren brachten. Heute ist das ein selbstverständliches Verhalten, über das er nicht mehr nachdenkt:
> Es ist in sein Unterbewußtsein eingegangen und läßt ihn ohne Überlegung richtig handeln" (QGS 1994, 2.7).[139]

In der Symbolik des Autofahrens wird das Muster desWiderspruchs von Freiheit und Beschränkung kombiniert, in welchem sich auch die Spannungen der Gruppenarbeit abzeichnen. Im Produktionsablauf werden den Beschäftigten in den Gruppen Freiräume überlassen, die sie innerhalb vorgegebener 'Bahnen' und 'Wege' produktivitätsorientiert nutzen sollen. Daher erscheint die 'territoriale' Einschränkung äusserst passend zur Symbolik des Autofahrens. Welche 'begrenzten' Wege die Beschäftigten einschlagen, sollen sie selbst entscheiden können. Damit wird ein Symbol, das in seiner Tradition vorrangig mit 'Freiheit' assoziiert wird, verwendet, um das Pendant von Freiheit, 'Disziplin', in Form einer Einheit der Differenz zu beschreiben.

An die Stelle des in den sozialen Gruppen wirksamen Vertrauens treten als funktionale Äquivalente neben formalen Regelungen Symbole, die wie Rahmen fungieren, die Erwartungssicherheit steigern und zusätzliche Stabilität in der normativen Orientierung versprechen. Diese Symbole stellen 'Deutungskorridore' bereit, innerhalb derer zwischen den Ansprüchen der Organisation und denen der Gruppen zu vermitteln ist. Außerdem dienen die Symbole dazu, die Widersprüche innerhalb der Organisation und der Gruppe zu bewältigen (vgl. Neidhardt 1979, 654), indem sie kommunikative Anknüpfungspunkte liefern, auf die Bezug genommen werden kann, um sich über sich selbst zu informieren. Beginnen die Beschäftigten die Kollektivsymbole zu deuten, werden sie aus einer Indifferenzzone unscharf definierter Erwartungen herausgeholt und mit ihrer Moral, ihren Wissensressourcen, Sensibilitäten und Überzeugungen in den Arbeitsprozess involviert (vgl. Baecker 1995, 221).

Ähnlich wie die Differenz von Freiheit und Beschränkung in der Symbolik des Autofahrens funktioniert die Gebäudesymbolik, die zunächst mit der geometrischen Ordnungssemantik von 'unverzerrter Reinheit'[140] konnotiert wird. Diese tritt bei Opel in eine katachrestische Verbindung mit

---

139 Nicht ganz ohne Ironie lässt sich der Verhaltensappell lesen, der dem Binnenbereich der Gruppe bei Abweichungen von den selbstgewählten 'Regeln' gilt: "Deshalb sollten Gruppenmitglieder geduldig miteinander sein, wenn der eine oder andere seine selbstgewählten Regeln für Ordnung und Sauberkeit einmal vergessen hat" (QGS 1994, 2.7).

140 Zum Geometriebegriff eines Kommunikationsverständnisses, das von topologischen Strukturen ausgeht und auf 'Reinheit' bzw. 'räumliche Idealität' setzt, bei der die Information ohne Störungen durch Rauschen übertragen wird, vgl. Serres 1991, 122-128.

Symbolen der Dynamisierung, womit paradoxerweise Veränderungen mit Stabilisierungsabsichten beschrieben werden.

In dem zweiten Kapitel der Unterlagen für Gruppensprechertrainings wird in drei ikonischen Darstellungen eine Mensch-Gebäude-Collage unter der Fragestellung "Wie heißen die 'Fünf Eckpfeiler' der Ordnung und Sauberkeit?" (QGS 1994, 2.3) dargestellt:

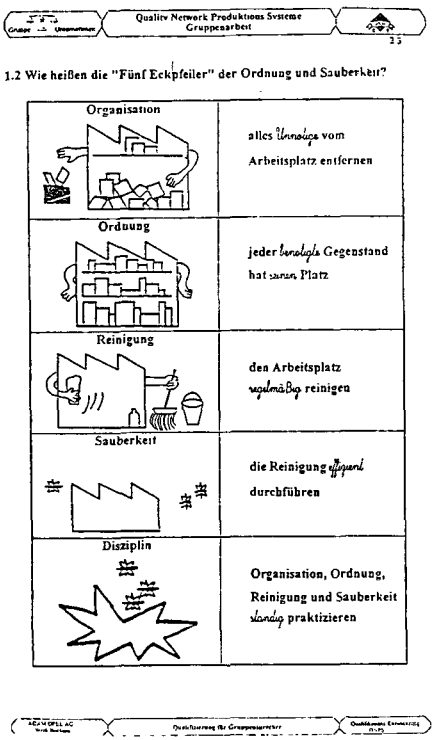



Abbildung 9: Fabrikgebäude. Ordnung und Sauberkeit. QGS 1994, 2.3

Die Abbildung zeigt ein Fabrikgebäude mit aussen angefügten Armen, die den Innenbereich des Gebäudes unter der Subscriptio "Organisation", "Ordnung", "Reinigung" (ebd.) bearbeiten. Die drei Topoi werden in einer zusätzlichen Textspalte erläutert:

> "alles *Unnötige* vom Arbeitsplatz entfernen [...] jeder *benötigte* Gegenstand hat seinen Platz, [...] den Arbeitsplatz *regelmäßig* reinigen" (ebd.; Hervorh. i. Orig.).

Die geforderten Verhaltenstugenden werden durch zwei weitere ikonische Darstellungen mit der jeweiligen Subscriptio ("Sauberkeit und Disziplin", ebd.) ergänzt:

"die Reinigung *effizient* durchführen, ... Organisation, Ordnung und Sauberkeit *ständig* praktizieren" (ebd.; Hervorh. i. Orig.).

In der katachrestischen Symbolik, der Amalgamierung von Fabrik (Gebäude) und Mitarbeiter (Körper), wird 'Sauberkeit' als selbstregulative Tugend einer übergeordneten 'Disziplin' eingeführt, die seitens der Belegschaft zu inkarnieren ist:

"Was bedeutet Disziplin? Sich in jeder Minute des Arbeitstages an die selbstgewählten Regeln für Ordnung und Sauberkeit zu halten" (QGS 1994, 2.7).

Die Gebäude-Symbolik und die damit verbundene Körper-Symbolik setzt das 'Haus' mit den Beschäftigten und ihrer gleich, da der durch Text gestützte Akzent auf der 'Ordnung' stiftenden Geometrie gesetzt wird und nicht auf der 'Lebendigkeit' des Körpers, der vielmehr der Gebäudesemantik untergeordnet wird. Mit dieser einfachen Basistopik wird eine Grenze gegenüber der Chaotik der Umwelt gezogen, um auf diesem Wege Ordnung zu stiften.[141] Der 'Architekt' subsumiert die Körperelemente dem geometrischen Gebäude und entwirft ein komplementäres Gegenkonzept zu den unscharfen Erwartungen an die Gruppen, die im Zuge der 'organismischen' Selbstregulation auf 'Unvollständigkeit' und 'Mehrdeutigkeit' abstellen. Mit der Symbolik des Gebäudes tritt die Planung, die Gliederung und die kontrollierte Disziplin in den Widerstreit zum lebendigen Körper und seinen Gliedmassen, der das Regelwerk inkorporieren soll.[142]

Ähnlich wird mit der Aufnahme von Elementen der Sport- und Spielsymbolik die pädagogische Ernsthaftigkeit der Appelle an Ordnung und Sauberkeit relativierend eingeschränkt, ohne diese Anliegen aufzugeben. Beispielsweise soll eine "Rote Karte" (QGS 1994, 2.8) die im Bereich der Gruppe 'zu entfernende unnötige Gegenstände' kennzeichnen. Innerhalb der Regeln des Spiel-Systems und seiner Elemente verweist dieses Symbol auf den unmarkierten Bereich jenseits der Innenseite des Systems. Die Symbolik der 'Roten Karte' dient in der Sphäre des Sports dem 'Platzverweis' von regelverletzenden Mitspielern, der hier in den Schulungsunterlagen nur auf zu entfernende Dinge bezogen wird. Jenseits dessen ist implizit damit zu rechnen, dass auch der 'ursprüngliche' Funktionszusammenhang eines regulativen Platzverweises gegenüber Personen nicht auszuschliessen ist. Die Übertragung des Signifikanten auf das explizierte Signifikat wird somit latent auf ein weiteres Signifikat expandiert, das - in seiner Unausgesprochenheit - stark tabuisiert bleibt.

Wenn sich die geforderte Disziplin durch die Etikettierung als 'Selbstverständlichkeit' so weit automatisieren lässt, dass sie sich dem Bewusstsein entzieht, reduziert sich der Anreiz der Reflexion auf die Setzung der Regeln des 'Strassenverkehrs', des Umgangs miteinander. Damit tritt die Politisierbarkeit von kontingenten Entscheidungen in einen unhinterfragbaren, 'selbstverständlichen'

---

141 Die Gleichsetzung funktioniert nach einem topischen Schema: " Das System der Symbole hat stets subjektbildende Funktion - der *Körper* und das *Haus* sind immer '*wir*', *Ratten* und *Bazillen* sind niemals '*wir*', können '*wir*' nicht sein" ( Link 1988, 50). Das eigene System wird positiv hervorgehoben und das fremde als negativ mit dem Etikett des 'Chaos jenseits der eigenen Grenzen' gekennzeichnet, wie Willi Benning die elementar-ideologische Funktion der Basistopiken anhand seines Schemas beschreibt (vgl. Benning 1985; vgl. Drews/Gerhard/Link 1985, 269; Hervorh. i. Orig.).

142 Vgl. dazu Michel Serres: "Das Bauwerk bildet eine Totalität, wie das Konzept, das Wort, das wissenschaftliche Gesetz" (ders. 1994a, 327).

Hintergrund.[143] Der Diskurs um 'Ordnung und Sauberkeit' markiert genau jenen Bereich, in welchem Freiheit und Begrenzung sich wechselseitig eingeschränken. 'Unordnung' und 'Unsauberkeit' gelten in diesem Diskurs als tabuisierte Übertretungen der Grenzen der Freiheit, die zugleich erforderlich ist, um Kreativität und Mündigkeit zum Zuge kommen zu lassen. Auch die Symbolik des Fußballspiels eignet sich dazu, den Gegensatz von Disziplin und Freiheit (Eigensinn) zu bewältigen, wenn es um das 'vorzeitige Verlassen des Arbeitsplatzes' geht:

> "*So kann das 'Spiel' verloren werden* ... Wir alle lieben den Fußball. Aber was sagen wir zu dem Spieler, der bei jedem Spiel 2 oder 3 Minuten vor der Halbzeit oder vor dem Abfpiff einfach den Platz verläßt, weil er keine Lust mehr hat?" (Wochenschau 23/1993; Hervorh. i. Orig.).

Daher liegt die Vermutung nahe, die Kombination sich katachrestisch einschränkender Symboliken diene in beiden vorliegenden Fällen dazu, auszutarieren, wie weit die Grenzen der Freiheit reichen.

Innerhalb der ausgeweiteten Verantwortungs- und Autonomiespielräume ist nach wie vor das zentral vorgegebene quantitative Leistungs-Soll innerhalb eines bestimmten Zeitraumes von den Beschäftigten zu erfüllen. Dies geschieht nun jedoch unter rekursiv-selbsttätiger Überwachung der von den Gruppenmitgliedern erbrachten Qualität und Zeiteinteilung.[144] Die Leistung der Beschäftigten rückt somit in eine Differenzzone, in der alles, was einen Unterschied macht, zur Information wird; die damit verbundene gegenseitige Beanspruchung steigert den Stress in der Gruppe. Die Gruppe entwickelt dennoch weitgehend selbständig ihre normativen Verhaltensstandards dazu, wie die jeweilige Zielgrösse zu erreichen ist. Die Kontrollkompetenzen sind damit nicht mehr in dem hierarchischen Gefüge in ausschliesslich zentralisierter Weise ausgerichtet, sondern sie werden auf der dezentralen Ebene der Produktion nunmehr zirkulär angesiedelt (vgl. Glanville 1988, 202f.). Dadurch verlagert sich die Kontrolle der erbrachten Ergebnisse der einzelnen Mitarbeiter auf die Zielerreichung der Gruppe, die diese selbst konfigurieren: Die kontrollierten Gruppenmitglieder sind die Kontrollierenden. Statt allein von einer übergeordneten Ebenen kontrolliert zu werden, kontrollieren sich die Mitarbeiter der Gruppe nun unter Beachtung informeller Normen untereinander, wodurch die technisch-maschinelle (incl. EDV) und die Kontrolle durch die Entlohnung von einer informell-sozialen hochwirksam ergänzt werden. Die Gruppe beginnt, ihre Mitglieder umfassend auf ihre Arbeitseinstellung und ihre Bereitschaft zu überprüfen, Leistung, Kooperation und Verantwortung den eigenen Kollegen gegenüber zu erbringen (vgl. Minssen 1995, 347). Diese gegenseitige Kontrolle wird durch die mottoartige Einführung des Hilfemotivs unterstützt, das die

---

143 Die Autosymbolik gehört in das weitläufig verwendete Repertoire der Darstellung nicht nur individueller Verhaltenserwartungen, sondern auch komplexer ökonomischer Zusammenhänge (vgl. Link/Reinecke 1987, 436). Für Link ist die Autosymbolik ein "fundamental *repräsentatives* symbol 'unserer' gesellschaft" (Link 1982, 10; Hervorh. u. Kleinschreibung i. Orig.). Auf den Begriff der Repräsentation verzichten wir innerhalb der vorliegenden Untersuchung im Anschluss an die durch Luhmann formulierte Kritik (vgl. Luhmann 1994a, 316f.).

144 Die Selbstregulation wird wie folgt beschrieben: "Mitarbeiter - arbeiten in Gruppen - organisieren sich und ihre Arbeit in ihrem Bereich weitgehend eigenständig im Einklang mit den betrieblichen Zielen und in Abstimmung mit dem betrieblichen Vorgesetzten [...] Die Gruppe gestaltet ihren Arbeitsplatz mit und teilt sich die Aufgaben selbst ein" (Gruppenarbeit 1993, 8-9).

Verletzung seines normativen Gebots zugleich tabuisiert: "Jeder hilft jedem" (Gruppenarbeit 1993, 10).

Dominiert, wo unerwünschtes Verhalten sanktioniert wird, die rekursive soziale Kontrolle in der Gruppe zu offensichtlich, wird infolgedessen die Bereitschaft zu kooperien gelähmt. Eine vorrangig auf Sympathie begründete Kooperationsfähigkeit dagegen mindert die Möglichkeit glaubwürdiger Kontrolle, denn die Gruppe bewegt sich innerhalb einer Paradoxie ihrer Identität. Diese geht daraus hervor, dass die Gruppe und deren Mitglieder sich wechselseitig konstituieren, ohne völlig identisch zu werden bzw. sich völlig zu unterscheiden. Die Leistungsfähigkeit der Gruppe gerät in Gefahr, wenn die Gruppe intern vorhandene Widersprüche nicht austrägt und die Kohäsion der Gruppe als vorrangig erachtet wird. In diesem Fall dominiert die Schutzfunktion der Gruppe mit der Fiktion von Identität und Einheit (vgl. Neuberger 1985, 95; Smith/Berg 1987, 638-40).

Die Probleme von Kontrolle in den Fertigungsgruppen unterliegen zwei Paradoxien, von denen die eine die Paradoxie des Vertrauens ist. Die Gruppen bewegen sich innerhalb eines Dilemmas, in welchem Vertrauen zugleich Voraussetzung und Ziel von Vertrauen ist, was bedeutet, dass der Umgang mit Mißtrauen der Testfall für vorhandenes oder nicht-vorhandenes Vertrauen ist bzw. sich erst in der Situation des Mißtrauens Vertrauen bilden kann (vgl. Smith/Berg 1987, 642f.).

Eine zweite Paradoxie ist die der Autorität. Deren Enfaltung entscheidet über die Fähigkeit der Gruppe, sich nach innen und aussen durchsetzen zu können. Die Mitglieder müssen, um die Autorität der Gruppe zu stärken, ihre eigenen Ansprüche auf Autorität reduzieren. Da sämtliche Gruppenmitglieder potentiell von ihrem Vetorecht Gebrauch machen können, steigert sich das Gewicht dieses Vetos unter der Voraussetzung, dass die Mitglieder dieses möglichst selten gegenüber der Gruppe ausüben. Die Gruppen können sich, nachdem das Unternehmen ihnen begrenzte Autorität zugewiesen hat, selbst die erforderliche Autorität verleihen, aus der sie die Macht erwirken, auch andere Gruppen mit Autorität zu versorgen. Die asymmetrische Zuweisung von Autorität verläuft damit von einer zur anderen Gruppe. Der damit mögliche eigene Autoritätsverlust oder derjenigen, auf deren Autorität man in einer anderen Situation angewiesen ist, begrenzt die Autorität jeder Gruppe, so dass sich die zuweisbare Autorität nur eingeschränkt aufschaukeln kann (vgl. Smith/Berg 1987, 645f.).

Zusammengefasst werden in den Arbeitsgruppen nach dem hier vorausgesetzten Verständnis Konflikte nicht gelöst, wie in der Kontingenztheorie der Organisation nach Lawrence/Lorsch (vgl. dies. 1969), sondern paradoxale Konflikte werden initiiert und innerhalb begrenzter und befristeter Aufgabenstellungen ausgetragen oder entschieden, bis die vorgegebenen Produktionsziele erreicht sind, um danach wieder in einen neuen Konfliktzyklus einzutreten, der sich ebenso fortschreibt. Aufgrund dessen sind die Arbeitsgruppen auf klare Regelungen angewiesen, um funktionieren zu können. Nach J. Richard Hackmann (vgl. ders. 1990) scheitern Arbeitsgruppen an formalen Unklarheiten, wenn,

1. die Gruppe keine eigene Verantwortlichkeit entwickeln kann, da die Gruppe zwar als 'Team' bezeichnet wird, ihre Mitglieder jedoch als Individuen behandelt werden, wie dies in der Rede von der 'Robinson-' bzw. 'Columbo-Technik'in den Schulungsunterlagen festzuhalten ist;

2. Ängste provoziert werden, weil Autorität und Verantwortung unklar im Bereich der Gruppe zugewiesen wird oder konfligierende Ansprüche zwischen Gruppensprecher, Meister, Areamanagement bestehen;

3. die Diffusität der Aufgabenstellung, der verfügbaren Ressourcen (z.B. Zeit) die Gruppe anhaltend zwingt, die Rahmenbedingungen und die Zwecksetzung ihrer Aufgabe zu klären;

4. trotz klar gesetzter Aufgaben die Organisation keinerlei Hilfestellung bietet.

### *5.1.6 Die Kooperation*

Mit der Einführung der Gruppenarbeit appelliert das Management explizit an die Bereitschaft der Beschäftigten, untereinander zu kooperieren, womit die Kooperationspotentiale nicht nur - wie vormals unter dem tayloristischen Paradigma geduldet, sondern durch die Selbstregulation der Gruppen ausgeschöpft werden sollen (vgl. Popitz u.a. 1957; Seitz 1993).

Zur Begründung der Gruppenarbeit heißt es in einer Vorinformation über Konzeption und Ziele der Gruppenarbeit bei Opel ausdrücklich:

> "Warum Gruppenarbeit?
> - Im Sinne von Quality Network, unserer neuen Unternehmenskultur, sollen
> Zusammenarbeit und
> Informationsfluß
> zwischen Mitarbeitern,
> zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und
> zwischen den Bereichen
> verbessert werden" (Gruppenarbeit 1993, 3).

Zur Erklärung von Kooperationsphänomenen werden bei Opel in Anlehnung an die Maslowsche Bedürfnispyramide (vgl. Maslow 1954) ursächlich nicht direkt beobachtbare intraindividuelle Motive unterstellt.[145] Dazu zählen das Bedürfnis nach Sicherheit, kommunikativer Affiliation, gegenseitiger Einflussnahme, Zugehörigkeit, Selbstachtung, aber auch nach Leistung und Macht (vgl. Neuberger 1985, 92f.). Unter Auslassung der beiden letztgenannten Motive nennt die Vorinformation zur Gruppenarbeit dementsprechend:

> "Die Zielsetzungen für unsere Gruppen
> Soziale Ziele
> - Spaß bei der Arbeit
> - Verbesserte Kommunikation
> - Steigerung des Selbstbewußtseins der Mitarbeiter
> - Steigerung der Verantwortlichkeit der Mitarbeiter
> - Identifikation mit dem Produkt
> - Partnerschaftlicher Führungsstil

145 Vgl. Abschnitt "Motivation sichern" in QGS 1994, 6,1-5.

- Abflachung der Hierarchien
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Integration leistungsgeminderter Mitarbeiter"
(Gruppenarbeit 1993, 6).

Da in der Gruppenarbeit die Leistung in kommunikativer Abstimmung erbracht wird, ist bei der Einführung dieser Arbeitsform davon auszugehen, dass bereits die Möglichkeit zunehmender gegenseitiger Kontaktaufnahme sowohl die sozialen Beziehungen der Beschäftigten untereinander als auch deren individuelle Arbeitszufriedenheit verbessert. Bei gegenseitiger Sympathie wirkt sich diese rekursiv auf die untereinander hergestellte Zahl der Kontakte aus, wenn die Interaktionspartner sich als 'ähnlich' wahrnehmen (vgl. Homans 1960).

Die in der Selbstbeschreibung angestrebte Kooperation ist stark involviert in die Paradoxie der Mitteilung ('paradox of disclosure'): Die Gruppe und deren Mitglieder beziehen sich in einer Situation der 'doppelten Kontingenz' (vgl. Parsons et al. 1951, 15f.; Luhmann 1984, 148ff.) wechselseitig aufeinander. Die Darstellung zur Sicherung der 'Kommunikation' zeigt dagegen einen rekursiv organisierten "Rückmeldekreis zur Verständigungskontrolle und einen Rückmeldekreis zur Resultatssicherung" (QGS 1994, 5.6). Diese Kreise enden nur vorübergehend und führen stets zu neuen oder veränderten Zielen, indem anhaltend zwischen 'Sprecher' und 'Zuhörer', zwischen ego und alter gewechselt wird. Damit setzt die doppelte Kontingenz von Kommunikation in ihrer Oszillation zwischen Sicherheit und Unsicherheit Rückkopplungen frei, die zu neuen Kommunikationen anregen, die wiederum neue Kontingenz erzeugen. Das Verhalten des Gegenübers dient in dieser Bewegung zur Orientierung des eigenen. Daher besteht die Neigung, dass nur für 'sicher' gehaltene Mitteilungen ausgetauscht werden (vgl. Smith/Berg 1987, 640f.).

Die Akzeptanz der Entscheidungen nimmt zu, wenn diese als integratives Gruppenergebnis getroffen wurde. Dadurch ist zu erwarten, dass die Qualität der Umsetzung gefördert wird. Für den Fall, dass gegenseitige Antipathien die Gruppe blockieren (vgl. Kern 1980), liegt es nahe, eine übergeordnete Aussensteuerung zur Konfliktregelung hinzuzuziehen.

Neben den zeitlichen und sachlichen Kooperationsformen (vgl. Popitz u.a. 1957; Kern/Schuman 1970) ist beabsichtigt, in den Fertigungsgruppen vor allem die "*soziale Dimension* von Kooperation" (Minssen 1995, 345; Hervorh. i. Orig.) freizusetzen, die auf den unmittelbaren Beziehungen der Beschäftigten und deren Sympathie füreinander basiert. Diese Form der Kooperation entwickelt sich freiwillig und 'spontan' und lässt sich auch als "Arbeitssolidarität" (Peter 1993) bezeichnen. Sie geht einher mit der Erwartung gegenseitig reziproken Verhaltens ( vgl. Baecker 1993a, 180), die bei Opel als kooperatives 'Hilfemotiv' auftaucht:

"Was ist neu? [...]
- Größere Flexibilität: Mitarbeiter können Aufgaben
anderer Gruppenmitglieder übernehmen: Jeder hilft jedem" (Gruppenarbeit 1993, 10).

Zunächst fällt auf, dass durch den positiv konnotierten Begriff der 'Flexibilität' eine Konvergenz von sozialen, auf Kooperation gerichteten und wirtschaftlichen, herstellungstechnischen Zielen (hohe Produktvarianz) angestrebt wird. Mit dem 'Hilfemotiv' der Kooperation werden Formen von Inklusion und Exklusion etabliert, in denen die Beschäftigten sich wechselseitig bei der Erledigung

von Arbeitsaufträgen unterstützen. Diejenigen, die helfen, können erwarten, dass ihnen geholfen wird, wenn sie dies von anderen erwarten; die stets mögliche Exklusion motiviert demnach weitere Inklusionen von gegenseitiger Unterstützung im ad hoc wirksamen Netzwerk (vgl. Luhmann 1995a, 255f.)

Die Leistungsvorgaben gegenüber den Gruppen sind nicht nur rein quantitativ steigerbar, sondern insbesondere durch qualitativ zu gewichtende Kooperationseffekte. Beabsichtigen die Gruppen, der Aufforderung nachzukommen, verstärkter innerhalb ihres Bereiches zu kooperieren, erhöht sich der gruppeninterne Koordinationsbedarf. Dementsprechend wird seitens der Gruppenmitglieder erwartet, ausreichend konfliktfähig zu sein, um die quantitativen und qualitativen Sollwerte erreichen zu können. Sobald die Dispositionsspielräume eng werden und um die Verteilung von knappen Vorteilen in der Gruppe gestritten wird, kollidieren individuelle zeitliche und sachliche Interessen der Beschäftigten mit den Zielen der Gruppe (vgl. Wilkesmann 1994).

Die geforderte Kooperation ist unter der Bedingung knapper Vorteile eine stets labile Fähigkeit der Fertigungsgruppen, die oftmals droht, sich innerhalb bestimmter Friktionen pathogen zu entwickeln (vgl. Löffler/Sofsky 1986, 325),

> wenn Handlungsspielräume fehlen oder der Kooperationspartner nicht in der Lage ist, sein Soll zu erfüllen bzw. den Bedarf an Mehrarbeit steigert;
> wenn sich die Sachorientierung verselbständigt und die Interaktion nur noch rituell automatisiert zwischen 'Rollenträgern' erscheint;
> wenn Interaktionen oder Behauptungen als 'Täuschungen' aufgedeckt werden und dadurch die Vertrauensbasis der Kooperation perspektivisch untergraben wird;
> wenn Kompetenzen (z.B. zur Spezialisierung oder Koordination) unklar verteilt werden und um diese konkurriert wird.

Solche Friktionen stehen der betrieblich geforderten Kooperation entgegen. Daher besteht ständig Bedarf, diese Brüche durch die interdiskursive Funktion der Kollektivsymbole kommunikativ aufzufangen. Die Symbole mobilisieren anschlussfähige Leitbilder, die zwischen den Anforderungen der Organisation und der Gruppe vermitteln und funktionsäquivalent an die Stelle von formalisierten Handlungsanweisungen und -normen treten. Sie beziehen sich auf 'informell' zu regelnde Prozesse des Ausbalancierens unterschiedlicher Interessen, auf die Stabilisierung von Turbulenzen etc., durch die das Unternehmen "zur Herstellung eines tragfähigen Sicherheitsniveaus" (Weick 1985, 15) Mehrdeutigkeiten als 'Konsensvorstellung' operabel vereinheitlicht.[146]

Auf der Innenseite des Systems der Gruppe dienen Kollektivsymbole dazu, das Verhalten der Gruppenmitglieder nach innen und aussen erwartbar zu machen, denn sie fungieren trotz ihres geringen Formalisierungsgrades wie explizit formalisierte Normen. Zumeist reicht bereits die 'Fiktion' eines Konsensus, um die Innenwelt der Gruppe auszubalancieren, sobald eine auf 'Stabilität orientierte Dynamik' entfacht wird, die den Konsens als hochwertiges Ziel verfolgt.

---

146 Der paradoxe 'Konsens' besteht in der von möglichst vielen zu teilenden Ansicht, dass unterschiedliche Sichtweisen organisatorischer Anforderungen nebeneinander koexistieren, wodurch die interne Varianz erhöht wird.

Die Axiomatisierung der Differenz von 'System' und 'Umwelt', die eine unbegrenzte Anschliessbarkeit von 'System'-Operationen sichert, und die Naturalisierung der 'Innen-Aussen'-Opposition der Kollektivsymbole innerhalb des Systems 'Betrieb' führen dazu, dass Konflikte regelgeleitet definierbar und regulierbar werden. Mögliche beziehbare Positionen und Aussagen werden so systematisch festgelegt und operationalisierbar. Voraussetzung und Folge sowohl der Axiomatisierung wie auch der Naturalisierung ist die unhinterfragbare Setzung der Realität des Betriebes, dem gegenüber nur die Positionen der Affirmation oder der Negation zulässig erscheinen. Diese Binäropposition trägt bereits als Rahmen zur Stabilisierung des Systems 'Betrieb' bei.

Aufgrund ihrer alltagsweltlichen Ankopplung und damit einhergehenden Plausibilität, zum Beispiel durch Naturalisierung, sind Kollektivssymbole diskursiv nicht leicht zu diskreditieren; sie entziehen sich tendenziell der Negation, da sie den mit dem Kollektivsymbol aufgeworfenen Kontext in Erinnerung bringen und reflektieren (vgl. Baecker 1996b, 99ff.). Einmal aktiviert, kommt man kaum um sie herum. Sie erwecken eine Zustimmungsbereitschaft, die die Konsensproduktion des Unternehmens und der Gruppe stabilisiert. Zugleich produzieren sie für Auseinandersetzugen regulative Handlungsschablonen, die Grenzen ziehen, ohne sich zugleich der Topologie völlig zerstörender Angriffen stellen zu müssen. Wer die Legitimität des 'Ganzen' bestreiten will, positioniert sich außerhalb der 'zulässigen' Grenzen. Insofern erlauben die Kollektivsymbole, Konsensvorstellungen zu produzieren und durch Moralisierungen Normverstösse zu ahnden. Sie eignen sich dazu, eine übergeordnete Wertorientierung (Vergemeinschaftung) zur Moral (Arbeitstugend der Kundenorientierung; Umgang mit Schuld und Fehlern) auszugeben, wie beispielsweise durch das häufig zitierte Kollektivsymbol des Bootes:

> "*Vorstand Fertigung*
> *Peter Enderle:*
> Wir alle sitzen in einem Boot, mit
> dem Ziel: Kundenzufriedenheit. [...] Es geht nicht darum, Schuld zuzuweisen, sondern Fehler gemeinsam zu beheben'" (Bochum aktuell 9/1991, 1; Hervorh. i. Orig.).

Ähnlich wie in der Symbolik der Waage vereinen sich in der des Bootes die Widersprüche: die 'harte' Architektur (Haus) und die fliessende, flexible Bewegung im Wasser, die so wandlungsfähig wie das 'massgerechte Schneidern' ist. Das Symbol des Bootes stiftet aus der Sicht des einzelnen Beschäftigten die 'Form' für das konsensuale Gleichgewicht des Unternehmens und seine differentiellen Spannungen:

> "Das Haus verlassen, das ist der Anfang der Metaphysik, also dessen, was jenseits ist. Aber da ihm die Angst keine Ruhe läßt, baut der Abenteurer sich sein Schiff. Das erste wahrhaft metaphysische Objekt verspricht das Anderswo, ohne vom Hier lassen zu müssen. Er erfindet ein Gleichgewicht, dass sich in Bewegung befindet, eine Stabilität, die um sich selbst herum fluktuiert, [...] gleichsam eine fixe Erregung" (Serres 1994a, 376).

Befindet sich eine grosse Zahl von Passagieren auf dem Boot, wird dies zum Schiff. Der Koordinationsbedarf nimmt zu und der Einzelne wird in die bekannte Vergemeinschaftungsperspektive eingebunden, die u.U. die Flexibilität wieder einschränkt. Infolgedessen wird das Management zum

'Kapitän' dieses Schiffes, ganz im Sinne einer Kybernetik erster Ordnung: "Schiffe sind keine selbstorganisierten Systeme, es sind triviale in ihrem Verhalten vorhersagbare Maschinen" (Simon 1997, 114)

Dennoch werden den Beschäftigten, um Spannungen zu bewältigen, in der Gruppenkonstellation die Symbole des Sportdiskurses angeboten, die die fixen Regelungen mit flexibel auszufüllenden Spielräumen kombinieren. In der Symbolik des Fußballspiels entscheidet die Virtuosität der Spieler, wie sie mit der Spannung umgehen, über den Erfolg des Spiels, das den Einzelnen im 'Mannschaftsspiel' zugleich in Kooperation und Konkurrenz versetzt. Die Spannung von Kooperation und konkurrenzbedingten Konflikten lässt sich seitens der Beschäftigten auf der Folie von 'Spielregeln' bearbeiten, die einen Rahmen abstecken, um die Friktionen produktiv bewältigen zu können (vgl. Endres/Wehner 1993, 206f.). Insbesondere die Symbole des Sportdiskurses produzieren nach Jürgen Link einen für diese Zwecke geeigneten Interdiskurs, durch den

> "die normalisierten Individuen auf eine gemeinsame Progreßline in Konkurrenz zueinander gesetzt werden. Hier wirken mächtige Kollektivsymbole wie die des Wettlaufs, der in die terrae incognita hineingetriebenen Straßen [...], des Vormarsches mit seinen Avantgarden und seinen zurückgebliebenen Unterentwickelten, der Aufklärung mit ihrem 'Brüder zur Sonne zur Freiheit'" (Link 1985, 111).[147]

Die Gruppe und das Individuum finden sich ständig in Relation zu einer 'normalisierenden' Wachstumskurve des Fortschritts ('kontinuierlicher Verbesserungsprozess') und werden auf dieser Folie taxiert:

> "Dementsprechend rücken scheinbar rein 'symbolische' Diskurse wie der des Rekord-Sports in eine kulturell dominante Position, so daß von der Leistung über das Training bis zur Fairness die gesamte Kultur 'versportlicht' erscheint" (ebd.).

Die Sport- und Spielsymbolik markiert oftmals antagonistische Verhältnisse, wenn von der Umweltbeziehung des Unternehmens die Rede ist. In den Headlines der Opel-Post finden sich dazu passend unübersehbar häufig Anschlüsse an militärische Diskurse. Anspielungen auf militärisch konnotierte Elemente (Flagge, Eroberung), das Werbemotto der Bundeswehr in den 80er/90er-Jahren ("eine starke Truppe") und der variierte Titel eines Anti-Kriegsromans ("Im Westen nichts neues" von Erich Maria Remarque) kommen zum Zuge.[148] In einer Ausgabe der Opel Post wird auf der Titelseite mit folgenden Überschriften deren Inhalt angekündigt:

> "*Unterwegs in Übersee*
> Opel zeigt Flagge auf dem Weltmarkt

---

147 Die Kollektivsymbole zielen auf die Erfüllung einer 'Normalitäts-Erwartung' der in den Verwendungszusammenhängen mitkonstruierten Rezipienten. Vgl. zum Normalismus-Begriff Link 1992, 50-70.

148 Vgl. dagegen die Empfehlungen zum 'Corporate Wording' bei Förster 1994, 180. Nicht auszuschliessen ist, dass die Sportelemente aufgrund umfangreicher semantischer Durchschnittsmengen in dieser Kombination mit militärischer Symbolik homogenisierende 'Umschlagassoziationen' bereitstellen, die das 'Endspiel' zum 'Endsieg', die 'Blitz-Karriere' zum 'Blitz-Krieg' werden lassen.

[...] *Starke Truppe*
Azubis erobern sich ihren Platz im Werk
[...] *Im Osten was Neues*
Opel Eisenach nach zwei Jahren voll ausgelastet
[...] *Fit fürs WM-Finale*
Noch drei Tage bis zum Endspiel
*Blitz-Karriere*
Tigra-Erfolg übertrifft alle Erwartungen."
(Opel Post, Oktober 1994; 1 Hervorh. i. Orig.)

Die mit der Sport- und Spielsymbolik verbundene 'fliessende Offenheit', 'Flexibilität' und 'Unentschiedenheit' wird durch die militärische Symbolik nahezu völlig zurückgedrängt. Die militärische Semantik hebt ab auf Selbstbeschreibungen, die für den Taylorismus typisch sind, wie mechanisch-maschinelle Vorstellungen von abschreckender Stärke, Unangreifbarkeit und Planmässigkeit (vgl. Weick 1985, 75ff.). In militärischem Jargon wird die planmässige Durchführung geordneter Schritte bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Bochumer Wochenschau beschrieben, wenn von Informationsveranstaltungen berichtet wird und die dazugehörige Headline die Unaufhaltsamkeit der Gruppenarbeit hervorhebt: "Gruppenarbeit auf dem Vormarsch" (Wochenschau 7/1995).[149]

Der gemeinsame semantische Durchschnitt solcher Kombinationen von Sport, Spiel und Krieg[150] kreist um Vorstellungen einer 'Bedrohung von aussen' und zielt pragmatisch darauf ab, sich gegenüber der 'bedrohlichen Aussenwelt' durch eine Grenze abzuschliessen. Der entscheidende Effekt ist also, die "Systemsolidarität" (Kehm 1991, 288) zu forcieren und das System aus seinen Elementen, nicht als extern fremdbestimmt zu reproduzieren.[151] Wird die Gruppenarbeit mittels der militärischen Symbolik beschrieben, werden betriebsinterne und -externe Kritiker und Skeptiker als Umwelt des Systems zurückgewiesen.

Summa summarum hat die Wahl der militärischen Symbolik mehr Nachteile als Vorteile,

---

149 Verstärkt wird die militärische Konnotation durch die erläuterte Abbildung eines Astra Caravan, der unverkennbar als Fahrzeug der Feldjäger der Bundeswehr zu erkennen ist (vgl. Wochenschau 7/1995).

150 Auch der weiterschweifende Blick wird in anderen Ausgaben der Opel Post insbesondere in den Headlines fündig, wo es heisst: "Die Russen kamen. Militärs guckten Opel in die Karten" (Opel Post, 7+8/1995, 4) oder: "Auf Sieg geschaltet. 'Getriebebau II' gewinnt Fußball-WM" (ebd., 8).

151 Unausgesprochen bleibt dabei die (tabuisierte) implizite Option, die Bedrohung zu eliminieren (vgl. Kehm 1991, 288). Innerhalb des synchronen Systems der Kollektivsymbole finden sich nach Jürgen Link drei Grundvarianten: 1) durch die militärischen Seme von 'Krieg' und 'Chaos'; 2) durch mythische Diskurse aus der Natur/Biologie; 3) aus dem politischen Diskurs um 'Terrorismus', von denen bei der Adam Opel AG nach Sichtung der Publikationen der innerbetrieblichen Kommunikation die beiden letztgenannten - im Unterschied zur Praxis des in Politik und Wirtschaft verbreiteten journalistischen Diskurses - praktisch nicht anzutreffen sind.

> "weil sie den Leuten nur eine sehr begrenzte Anzahl von Möglichkeiten zur Lösung von Problemen und Arten, sich zu organisieren, in Erwägung zu ziehen erlaubt" (Weick 1985, 76f.).

Sie widerspricht in ihrer mechanischen Logik den bei Opel veranschlagten Flexibilisierungsabsichten, im Rahmen von Gruppenarbeit Kreativität, Kontrolle und Kooperation miteinander zu kombinieren, von 'Befehl' auf Selbststeuerung umzustellen und neue Lösungen für vorhandene Probleme zu finden.

### *5.1.7 Der Motor*

Aus ähnlichen Überlegungen ist neben der militärischen ebenso eine mechanische Symbolik problematisch, um die selbstgesetzten Ziele organisatorischer Innovation und Flexibilisierung bei Opel kommunikativ zu fördern, die sich von den bisherigen tayloristischen Selbstbeschreibungen unterscheiden.

Bereits um den Einfluss der Grundmotive auf das menschliche Handeln zu erläutern, wird bei Opel die Motorsymbolik eingesetzt (vgl. QGS 1994, 6.4). Diese hält an einem 'mechanischen' Menschenbild mit Begriffskombinationen von 'Selbsttechniken' fest ('Columbotechnik', 'Robinsontechnik', 'Lobtechnik'; vgl. QGS 1994, 5.12 ). Unübersehbar dienen Vorstellungsmuster einer Kybernetik erster Ordnung als Erklärungsmuster für das Handeln der Beschäftigten und werden zur Modellierung ihrer linearen Steuerung herangezogen. Mit Blick auf den Menschen bzw. den Beschäftigen heisst es generalisierend im Kapitel zur Motivationssicherung: "Der Wunsch nach Befriedigung seiner *'Motive'* ist sein *'innerer'* Motor für seine Taten" (QGS 1994, 6.4; Hervorh. i. Orig.).

Die Rede von einer quasi natürlichen 'Triebdynamik' wird mit der technischen Symbolik des 'Motors' gekoppelt, die sich aus dem gemeinsamen Semdurchschnitt mit der 'Bewegung' ableitet: "Motive sind Beweggründe für das Wollen und Tun des Menschen" (QGS 1994, 6.3). Das Ziel der Motivationssicherung mündet in der Orientierung am Produkt und der damit verbundenen Arbeitszufriedenheit:

> "Die Arbeit und das Arbeitsumfeld so gestalten, daß jeder Mitarbeiter seine inneren Antriebe(,) kreativ in Betriebsergebnisse und Arbeitszufriedenheit umsetzen kann" (QGS 1994, 6.2).

In selbstreferentiellem Bezug greift Opel als Autohersteller auf das Kollektivsymbol 'Motor' - in doppeltem Sinne ein eigenes Produkt - zurück. Der Motor mag als rhetorisches pars pro toto an die Autosymbolik anschliessbar sein, womit ein Teil für ein Ganzes - repräsentativ - eingesetzt wäre. Doch übersieht man durch diese Gleichsetzung leicht die Differenzen zwischen der Symbolik des Autos und der des Motors. Die Autosymbolik hebt auf eine spezifische Form der Selbststeuerung ab. Mit ihrer Hilfe wird das selbständige Lenken (Freiheit) und die Bewegungsmöglichkeit innerhalb

vorgegebener Bahnen (Begrenzungen) zugleich aktiviert. Gilt das Auto als Symbol der Freiheit,[152] so ist demgegenüber die Eisenbahn (oder der Bus, das Flugzeug) dessen Pendant, das sich nach einem zentral regulierten Fahrplan richtet. An deren Stelle tritt bei Opel die Symbolik des Motors. Diese artikuliert gegenüber den Beschäftigten die Erwartung eines störungsfreien Betriebs, bei dem zwischen dynamischen und passiven Elementen differenziert werden kann ('Motor/Karosserie und Insassen', 'Aktive/Bremser' etc.).

Das Kollektivsymbol des 'Motors' greift, wie bereits oben zur pyramidalen Darstellung erwähnt, auf Führungskonzeptionen zurück, die im Modell einer linear 'steuerbaren Trivialmaschine' nach Heinz von Foerster (vgl. ders. 1990, 80f.) beschrieben werden. Denn in der Picturazusammensetzung des Symbols werden über die Teilelemente der Maschine bestimmte arbeitsteilige Anforderungen zugewiesen. Störungen werden als Soll-Abweichungen ('Pannen') wahrgenommen, Verantwortliche (auch 'Schuldige') werden als 'Bremse' lokalisiert und Interventionen zur Beseitigung von Störungen sind zu initiieren (vgl. Wimmer 1992, 100). Im Zuge der Einführung von lean production wird oftmals besonders das mittlere Management, zu dem auch die Meister zu rechnen sind, zur 'Bremse' von Reorganisationsprozessen erklärt und in Opposition zum 'Motor' gesetzt, da man bei dieser Gruppe in Folge des Organisationswandels den grössten Statusverlust befürchtet.

Die mit dem Symbol des Motors verbundene Maschinensymbolik suggeriert regulierbare, sichere und 'technisch' wirksame Handlungsorientierungen für die Akteure etablieren zu können (vgl. Morgan 1986, 34; Neuberger/Kompa 1987, 22). Sie richtet sich nach einer Input-Output-Schematik von Ursachen, Reizen, Motiven. In diesem Sinne wird auf die Modifikation von Erwartungen gegenüber den Meistern aufmerksam gemacht, die den Meister als "'Motor' für die Weiterentwicklung der neuen Fertigungskonzepte" (Bochum aktuell 10/1995, 2) bezeichnet. Der Meister wird zum Initiator einer zielgerichteten Dynamisierung erklärt, der sein Umfeld mitzieht. Die Symbolik des Motors entfaltet sich also in einer rekursiven Differenz, die zwischen dem Motor und den durch ihn bewegten Elementen unterscheidet. Der Motor bewegt die Elemente, die gleichzeitig seine Umwelt sind, mit deren Hilfe er selbst vorankommen kann. Je mehr strukturelle Kopplungen dieser Art der Meister als System gegenüber seiner Umwelt aufbauen kann, desto wahrscheinlicher ist, dass sich seine Umwelt (die Beschäftigten in den Fertigungsgruppen) durch ihn anregen lässt - und umgekehrt.[153] Wie bereits bei der Bezeichnung als 'Motor' wird dem Meister eine weitere technische Symbolik zugewiesen, die der "Schlüsselrolle" (Bochum aktuell 10/1995, 2). Diese Rolle unterscheidet sich gegenüber den bisherigen Anforderungen durch ihren stark modifizierten Zuschnitt. Der Meister wird bei Opel zukünftig

> "nicht mehr den Schwerpunkt seiner Arbeit in der Verfolgung der rein quantitativen Produktionsziele finden, sondern stärker Führungs- und Koordinationsaufgaben wahrnehmen müssen" (Bochum aktuell 10/1995, 2).

---

152 Für die aus der Werbung stammende 'Off-Road-Symbolik' eines unbegrenzten Fahrens finden sich bei Opel keinerlei Hinweise.

153 Man könnte hier sicherlich auch von einem Verhältnis 'wechselseitiger Anerkennung' reden.

Die mit dem 'Schlüssel' aktivierte mechanische Semantik der 'Öffnung' bzw. 'Schliessung', passt zu der des Motors, als auch dort Kausalitätsvorstellungen mitgeführt werden, die auf 'Führung' durch die Meisterebene nach klassischem Muster rekurrieren und in den top-down-Selbstbeschreibungen der Betriebsgeschichte verankert sind. Dem Meister wird durch beide mechanischen Symbole die Funktion eines normativen Regulativs zugeordnet. Er kann 'Störungen' symbolisch legitimiert sanktionieren. Wer sich nicht 'öffnen' lässt, wer nicht 'mitzieht', wird innerhalb der Symbolik und ihrer Semantik lokalisierbar. Treten innerhalb der Gruppen kommunikative Konflikte auf, die die Gruppe nicht selbst bewältigen kann, ist der Meister in seiner Schlüsselrolle jenseits des Gruppensprechers gefragt.

Die Motorsymbolik wird in zweifacher Weise katachrestisch expandiert. Die Maschine wird sowohl mit dem Gebäude als auch mit dem Schlüssel kombiniert. Die Gruppe, das 'Haus' (das Unternehmen als 'Ganzes') wird geöffnet oder abgeriegelt; die 'Maschine' wird mit dem 'Schlüssel' gestartet oder abgeschaltet. Insbesondere mit der Katachrese von Motor und Gebäude geht jedoch der in den jüngsten Selbstbeschreibungen des Unternehmens favorisierte Dynamisierungsaspekt verloren, da die Seme architektonischer Festlegung im Gebäudemotiv vorherrschen.

Beide letztgenannten Symboliken nicht-selbstregulativ zu deutender Techniksymbolik ziehen einen weiteren entscheidenden kommunikativen Nachteil nach sich. Den Meistern wird mit der Symbolik des Motors eine Selbstbeschreibung gegeben, in der seitens der Gruppen nur relativ enge Entwicklungspielräume entfaltbar sind. Damit wird die symbolische Tradition tayloristischer Attribute hervorgehoben, die bereits an anderer Stelle gewonnene produktive Spielräume wieder eingeschränkt. Denn die mechanischen Symbole wecken kaum Spannung, die mit ihrer Hilfe kreativ zu bewältigen wäre. Stattdessen ist mit moralisierenden Appellen zu rechnen, wo symbolisch gestützte strukturelle Kopplungen fehlen.

## 5.2 Der Gruppensprecher als Beobachter zweiter Ordnung

Man kann aus organisationstheoretischer Sicht nach den bisherigen hier dargestellten Überlegungen vermuten, dass die Identität eines Unternehmens auf Dauer nur paradoxal zu gewährleisten ist (vgl. Peters 1987, 473f.). Eine solche Paradoxie wird entfaltet, wenn sich das Unternehmen in eine Reflexion auf sich selbst versetzt. Es beginnt dann, sich so zu beobachten, als sei es noch nicht völlig mit sich selbst bekannt, und beobachtet sich zugleich bei dieser Beobachtungsoperation daraufhin, wie es sich selbst beobachtet. Um diese Asymmetrisierung, die zu einer Selbstreferenzunterbrechung führt (vgl. Luhmann 1984, 631ff.), zu erreichen, werden 'ständige Beobachter' (vgl. Kasper 1990, 417) etabliert, die umsomehr Informationen bereitstellen, je mehr sie sich auf der Grenze ihres Systems bewegen.

In einem Schaubild wird das Aufgabenspektrum der Fertigungsgruppen zentriert um die Topoi "Selbstorganisation, KVP, Kooperation, Kommunikation" (QGS 1994, 1.16), die vor allem von den Gruppensprechern bzw. -sprecherinnen abhängen:

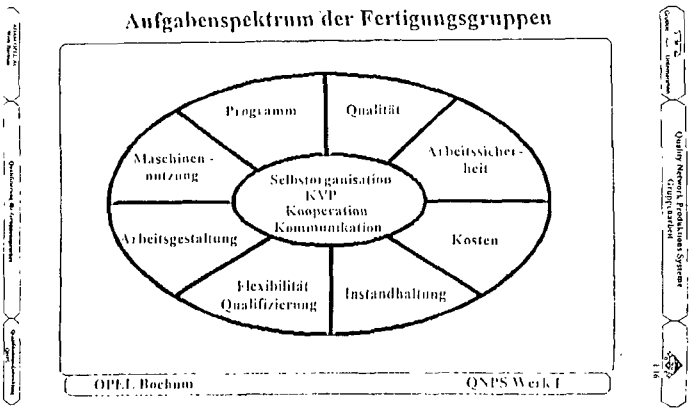



Abbildung 10: Aufgabenspektrum-Kreis. QGS 1994, 1.16

In dem ersten Kapitel der Schulungsmaterialien werden die Aufgaben des Gruppensprechers ausführlich wiedergegeben, die die vier zuvor genannten Topoi konkretisieren:

"Der/die Gruppensprecher/in vertritt die Gruppe nach innen und außen. Er/sie handelt ausschließlich im Auftrag der Gruppe. Der Gruppensprecher
- motiviert die Gruppe;
- gleicht Meinungsverschiedenheiten aus;
- gibt Informationen von außen an die Gruppe weiter und
- vertritt die Meinung der Gruppe gegenüber Dritten;
- hält Kontakt zu anderen Gruppensprechern;
- holt, wenn nötig, über den Meister Unterstützung (Spezialisten);
- sorgt dafür, daß die Gruppenziele eingehalten werden;
- unterstützt den/die Meister/in bei seinen/ihren Aufgaben.
- leitet die Gruppengespräche.

In den Linienbereichen wird eine Freistellung [von taktgebundenen Tätigkeiten] angestrebt[,] um insbesondere folgende Aufgaben zu übernehmen:
- Erstellung von Auslastungsdiagrammen und SOS-Charts.
- Klärung von Qualitätsproblemen und Teilnahme an Audits.
- Hilfe bei Taktüberschreitung.
- Verwaltung der Werkzeuge.
- Durchführung von Reparaturen zur Beseitigung von Montagefehlern im Bereich der Gruppe.
- Einspringen bei Anwesenheitsschwankungen, soweit dies zur Sicherstellung des Programms erforderlich ist.
- Koordination des Anlernens und der Flexibilisierung der Mitarbeiter (u.a.).

> Der Gruppensprecher ist kein Vorarbeiter. Er ist kein 'Ersatzmeister'. Der Gruppensprecher ist der Vertreter der Gruppe" (QGS 1994, 1.6).

Falls sich ein Mitarbeiter für die Wahrnehmung der Position eines Gruppensprechers interessiert, wird er bei Opel in Bochum mit zwei Qualifizierungsmassnahmen während der Arbeitszeit vorbereitet. Jedem Mitarbeiter steht offen, sich für diese spezielle Qualifizierungsmassnahme zu bewerben, ohne eine Verpflichtung, danach als Gruppensprecher zu kandidieren. Die Seminarveranstaltungen bestehen aus zwei Abschnitten. Zunächst findet ein fünftägiges Seminar statt, in dem es um die Inhalte der Betriebsvereinbarung Nr. 179, die Grundlage der Gruppenarbeit bei Opel, geht.[154] Die für die Organisationsentwicklung zuständige Abteilung 'Quality Network Produktions System' (QNPS) und der Betriebsrat vereinbarten zur Einführung von Gruppenarbeit eine Arbeitsgrundlage mit 16 Kapiteln, aus denen im Folgenden zur näheren Untersuchung schwerpunktartig einzelne Elemente herausgegriffen werden. Außerdem verständigte man sich darauf, im Rahmen eines fünftägigen Trainings interessierten, potentiellen Gruppensprecher, die Inhalte der Betriebsvereinbarungen didaktisch zu vermitteln. Das Seminar wird von jeweils ca. 15 Teilnehmern besucht und von drei Mitarbeitern der Abteilung QNPS durchgeführt.[155] Im ersten Kapitel der Schulungsunterlagen werden die übergreifenden ökonomischen Hintergründe und betriebsinternen Ziele der Gruppenarbeit hervorgehoben:

> "Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten und steigern, Mitarbeitern verbesserte individuelle Entwicklungsmöglichkeiten bieten [....] KVP, Steigerung von Flexibilität und Einsatzbereitschaft, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Motivation" (QGS 1994, 1.1; 1.2 ).

Des weiteren werden die Grundelemente des sog. 'Quality-Network-Produktionssystems', Fragen zur Arbeitsplatzorganisation, visuelles Management und gruppeninterne Aufgabenverteilung behandelt. Der potentielle Gruppensprecher wird mit seinen Aufgaben, seiner 'Rolle' und 'Techniken' für das Gruppengespräch vertraut gemacht. Ein zweites anschliessendes Seminar über drei Tage vermittelt Inhalte zu Fragen um das sog. 'MTM-System', d.h. Methoden der Zeitmessung. Beide Seminare schliessen mit einem Kenntnistest der einzelnen Absolventen ab.

Schon im Text zur Aufgabenbeschreibung des Gruppensprechers finden sich Elemente betrieblicher Führungspraktiken, die dessen entscheidende Rolle in der 'Kommunikation' der Gruppe betonen. Die in der vorliegenden Untersuchung entfaltete These ist, dass der Gruppensprecher geradezu eine 'kommunikative Joker-Funktion' innehat. Ihm kommt die Aufgabe zu, zwischen den in tradierten tayloristischen Modellierungen durch Hierarchie getrennten Bereichen - dem produktiven und den kontrollierenden - als Vermittler aufzutreten. Er hat somit eine gewichtige Transformationsarbeit zur 'Sicherung der Wertschöpfung' zu leisten.

---

154 Die Aufgaben der Gruppensprecher für die Linienbereiche des Werkes I in Bochum werden in der Betriebsvereinbarung Nr.6/1994 festgehalten, die eine Zusatzvereinbarung zur BV 179 'Gruppenarbeit' darstellt.

155 Ein in dieser Form durchgeführtes Seminar konnte vom Verfasser in einer Phase teilnehmender Beobachtung in sämtlichen Phasen begleitet werden.

### *5.2.1 Die Stellvertretung*

Zu den typischen Aufgaben des Gruppensprechers gehört die Funktion der Stellvertretung, die durch dreimalige Wiederholung im Text hervorgehoben wird.

> "Der/die Gruppensprecher/in vertritt die Gruppe nach innen und außen [...] vertritt die Meinung der Gruppe gegenüber Dritten [...] Der Gruppensprecher ist der Vertreter der Gruppe" (QGS 1994, 1.6).

Auf dem Hintergrund zunehmender betrieblicher Ausdifferenzierung hat der Gruppensprecher zwischen den heterogenen einzelnen Mitgliedern der Gruppe und Gruppen aus anderen Fertigungsbereichen in mehrfacher Hinsicht zu vermitteln:

> "*Aufgaben Gruppensprecher* [...]
> - fördert Zusammenhalt, gleicht Meinungsverschiedenheiten aus,
> - Informationsmittler zwischen Gruppe und anderen Bereichen"
> (Gruppenarbeit 1993, 11; Hervorh. i. Orig.).

Zur Deutung dieses Funktionszusammenhangs wird oftmals begrifflich auf das Modells der Repräsentation zurückgriffen, womit der Gruppensprecher zum stellvertretenden Repräsentanten der Gruppe erklärt wird. [156] Sofsky/Paris (vgl. dies. 1994), teilen die epistemologischen Grundzüge des Repräsentationsmodells und stossen dabei auf mehrere Bedeutungebenen. Um ein Abbild der Gruppe darstellen zu können, wird zunächst zwischen Gruppe und Gruppensprecher ein Verhältnis von Isomorphie veranschlagt, in dem die Eigenschaften der Gruppe auf ihren Sprecher (ihre Umwelt) copiert werden - und umgekehrt.

Eine der Aufgaben des Gruppensprechers ist, die Gruppe als fiktive Einheit darzustellen, um sie überhaupt vertreten zu können. Er verkörpert somit den Signifikanten der Gruppe und wird so zu ihrem Zeichen (vgl. Sofsky/Paris 1994, 162). Daneben fungiert er als Deligierter wie ein Abbild der Gruppe, wodurch seine Handlungen aufgrund des stellvertretenden Als-ob-Verhältnisses seitens des Dritten den durch ihn Vertretenen zugerechnet werden:

> "Konstitutiv für den Prozeß der Anerkennung [als Stellvertreter] ist die Selbstverpflichtung, die der Vertretene vor den Augen des Dritten eingeht" (ebd., 160).

Innerhalb der betrieblichen Hierarchie wird die Gruppe über den Gruppensprecher als Mittler durch einen Dritten anerkannt (vgl. ebd., 160) und der Mittler hat seine Handlungsoptionen an

---

156 Der Begriff der 'Repräsentation' umfasst nach Pierre Bourdieu drei Bedeutungshorizonte, innerhalb derer auch der Gruppensprecher operiert. Erstens verweist der Begriff auf den der Vorstellung als psychisches sich Ausmalen eines Inhalts, zweitens verweist er auf den der Darstellung im Sinne einer theatralischen Umsetzung und drittens auf den der Delegation als mandathaftes Handeln anstelle anderer (vgl. Bourdieu 1992, 73). Bourdieu klammert jedoch den entscheidenen Schwachpunkt des Repräsentationsmodells aus, nämlich dass der Repräsentationsbegriff eine Analogie bzw. eine strukturelle Isomorphie von Darstellendem und Dargestelltem voraussetzt (vgl. Luhmann 1994a, 316f..)

den Vorstellungen auszurichten, die Erste und Dritte nach seiner Beobachtung von ihm haben. Bereits bei der Wahl der Gruppensprecher ist eine Asymmetrie der Anerkennung zu entdecken, in welcher dem in der Hierarchie höherstehenden Dritten die vorrangige Definitionsmacht zugeschrieben wird (vgl. ebd., 161). Diese Definitionsmacht ist jedoch nicht einseitig aufzulösen, da sie der gegenseitigen Anerkennung bedarf und dementsprechend symmetrisch rekursiv gedeutet werden kann. Allein die Einsetzung eines Gruppensprechers durch die hierarchisch vorgelagerte Ebene sichert noch keine Akzeptanz durch die Gruppe, die sich durch einen von ihr nicht gedulteten Sprecher kaum vertreten lässt. Ebenso kann umgekehrt der durch die Gruppe Berufene an der Ablehnung seitens der übergeordneten Hierarchie scheitern.

Im Zuge der rekursiven Anerkennung entfaltet sich ein weiterer reflexiver Prozess. Die Stellvertreterfunktion basiert auf einer Sprachrohrfiktion, in der der Gruppensprecher wie ein Spiegel der Gruppe wirkt, die durch ihn zum Zuschauer ihrer selbst wird. Die Beobachtungen des Gruppensprechers gegenüber der Gruppe sind, und hierin liegt der Zusatzgewinn für die Gruppe, wieder in die Gruppe rückführbar. Dadurch kann sich die Gruppe mit Informationen über ihren eigenen Zustand versorgen. Die Gruppe wird zum Zuschauer ihres eigenen (Gruppen-)idealbilds und des ihr von aussen entgegengebrachten, das jedoch stets der Fiktion von Einheit entspringt (vgl. ebd., 166).

Die Einheitsfiktion versetzt den Gruppensprecher in die Lage als Verstärker der Gruppe aufzutreten, indem er ihre Kräfte auf soziale Dauer konzentriert und dadurch kommunikativ beweglich macht (vgl. ebd., 165). Dies ist ihm jedoch nur möglich, solange sich die Gruppe der damit erforderlichen Disziplin unterwirft, mit einer Stimme zu sprechen und nicht jedes Gruppenmitglied zugleich beansprucht, sich selbst zu vertreten, womit sich die Gruppe als solche aufzulösen begänne. Gerade der Gruppensprecher bleibt auf die Existenz einer funktionsfähigen Gruppe angewiesen (vgl. ebd.)

Indem sich die Gruppe durch einen Stellvertreter vertreten lässt, wird sie von diesem abhängig. Insbesondere als jener das Informations- und Kontaktmonopol gegenüber der Gruppenumwelt innehat. Dies gilt, obwohl die Gruppe ihrem Sprecher den Auftrag gibt, ihre Positionen aufgrund ihrer Beschlussfassung nach aussen zu vertreten. Die Funktion der 'Darstellung' umfasst innerhalb des Repräsentationsmodells also dreierlei: der Gruppensprecher tritt nicht nur anstelle der Gruppe auf, sondern auch für sich selbst und für sich selbst als Gruppenrepräsentant (vgl. ebd., 195).

Wie wird der Gruppensprecher im Bochumer Opel-Werk in seine Funktion berufen? Er wird "in freier, geheimer Wahl aus der Mitte der Gruppe gewählt" (QGS 1994, 1.15). Mit diesem Verfahrensmodus unterscheidet sich die Bochumer Lösung von den übrigen deutschen Produktionsstandorten der Adam Opel AG. Im Eisenacher Werk absolvieren die Gruppensprecher Assessmentcenter, in Rüsselsheim werden die Gruppensprecher 'vom Betrieb' unter Einsatz von Technologietrainings mit abschliessenden Prüfungen (Tests) bestimmt, wodurch sie potentiell aus der Sicht der Beschäftigten in die Funktion von 'Ersatzmeistern' einrücken.[157] Dieser Effekt sollte in Bochum

157 Vgl. Roth 1996, 144, der ausdrücklich die "Übernahme von Meisterfunktionen" (ebd.) durch den Gruppensprecher als Merkmal 'taylorisierter Gruppenarbeit' aufführt. Seit 1994 gilt im Rüsselsheimer Opel-Werk eine Betriebsvereinbarung, die sich an dem 1991 eingeführten Modell des Teamsprechers im Eisenacher Opel-Werk orientiert, die zwar keine Weisungs- oder Disziplinierungsbefugnis des Gruppensprechers vorsieht, ihm jedoch eine Art 'Vorarbeiterfunktion' zuweist (vgl. Salm 1996, 206).

durch die Wählbarkeit des Gruppensprechers ausdrücklich, hier eingebettet in die repräsentativ-metaphorische Symbolik der Schule, vermieden werden:

> "*Gruppensprecher* - werden von den Gruppenmitgliedern als 'Klassensprecher' gewählt" (Gruppenarbeit 1993, 11; Hervorh. i. Orig.).

Die Vertretungs- und Vermittlungsaufgaben des Gruppensprechers nach innen und aussen erklären die Gruppen füreinander und ihre Sprecher zur Umwelt ihres eigenen Systems, ihrer Gruppe (vgl. Willke 1993, 61).[158] Damit gerät das Repräsentationsmodell in eine Paradoxie. Ein Teil, nämlich der Gruppensprecher, soll der Repräsentationsvorstellung zufolge das Ganze darstellen, dessen Teil er zugleich ist. Das Repräsentationsmodell geht von der Vorstellung aus, die Eigenschaften eines Ganzen prägten sich seinem Teil ein. Das Teil muss demzufolge gegenüber dem Ganzen über isomorphe oder analoge Eigenschaften verfügen, die zugleich paradoxerweise über diejenigen des Ganzen hinausgehen. Um nach aussen repräsentieren zu können, müssen auf der Innenseite Entsprechungen angenommen werden. Das Ganze ist jedoch dadurch gekennzeichnet, sich in dieser Paradoxie selbst nur über ein ihm zugeordnetes Teil gegenüber seiner Umwelt darstellen zu können. Das Teil verfügt also überraschenderweise über eine höhere Komplexität als das Ganze, das sich als solches nicht 'repräsentieren' kann (vgl. Günther 1976, 319).[159] Woher die speziellen Eigenschaften des Teil gespeist werden, bleibt dabei im Dunkeln.

### *5.2.2 Die Vermittlung*

Ändert man nun die Beobachtungsverhältnisse dahingehend, dass man statt der Relation des Ganzen und seines Teils eine System-Umwelt-Relation wählt, lassen sich die theoretischen Aporien des Repräsentationsmodells, die vorausgesetze Isomorphie und Homologie, vermeiden. Die zuvor aufgeführten Beschreibungen der Aufgaben des Gruppensprechers werden nunmehr auf einer anderen Grundlage beobachtbar. Statt der zuvor unterstellten impliziten Homogenität werden zunehmend Differenzen zwischen dem System der Gruppe, ihrem Sprecher und anderen Umwelten sichtbar (vgl. Luhmann 1984, 23). Die speziellen Eigenschaften des Gruppensprechers werden beobachterabhängig zurechenbar; sie werden nicht aus einer (verdeckten) Ontologie abgeleitet. Die Aufgaben des Gruppensprechers werden nicht auf Korrelate in dessen Umwelt zurückgeführt. Sie werden vielmehr als dessen eigener, spezifischer Beitrag beschrieben, die sich in den Differenzen zwischen dem Sprecher und seiner Gruppe entfalten.

---

158 Werden soziale Systeme personalisiert, kann sich das kommunikative Sozialsystem reproduzieren (vgl. Luhmann 1984, 155). Zwar stellen Personen die Umwelt sozialer Systeme dar, doch aus der Perspektive von Organisationen unterscheiden sich Personen von anderen Umwelten darin, dass Organisationen Personen nicht ignorieren können, ohne zugleich zu zerfallen (vgl. Minssen 1992, 54).

159 Zum Aufbau von Komplexität eines Systems sind Teil und Element zu unterscheiden: "'Teil' ist, systemtheoretisch redefiniert, immer System im System. Ein Element ist dagegen die für ein System nicht weiter dekomponierbare Operation. Daher stehen auch die Unterscheidungen System/Umwelt und Element/Relation quer zueinander" (Luhmann 1994a, 364).

Zunächst lassen sich in der Umwelt des Systems der Gruppe laterale Umgebungen (andere Gruppen mit ihren Gruppensprechern) und vertikal hierarchisch strukturierte übergeordnete Umgebungen (Meister, Betriebsleiter, Fachabteilungen u.a.) unterscheiden. Da das tayloristische Vorstellungsmuster trotz der organisatorischen Umstellungsphase in der eigenen Tradition des Betriebes nach wie vor mitschwingt und tayloristische Traditionen aus der Sicht bestimmter Teile des Managements ihre 'bewährte Funktionalität' als ökonomisch wirksame Strategie der Massenproduktion nicht völlig eingebüsst haben, befindet sich das Unternehmen in einer Übergangsphase. Dieser Übergang wird von den Gruppensprechern womöglich auf Permanenz gestellt. Die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens zeigt sich darin, wie die Spannung zwischen tradierten und innovativen Organisationsformen bewältigt wird.

Begreift man - wie oben dargelegt - den Gruppensprecher im Sinne einer Systemdifferenzierung als System im System der Gruppe, erreicht man zusätzliche Beschreibungsgewinne. Der Gruppensprecher zählt dann als System zur Umwelt der Gruppe, er wird zum ausgeschlossenen eingeschlossenen Dritten. Der Gruppensprecher verfügt als kommunikativer Joker über mehr als zwei Werte, er wird mehrdeutig (vgl. Serres 1987, 235ff.) und führt Verzweigungen zwischen den Mitgliedern der Gruppe, den verschiedenen Gruppen, den hierarchischen Ebenen und unter den Gruppensprechern ein.

Deutet man die Konstellation des Betriebes in dieser Weise, gehorcht der Gruppensprecher, wie der Serresche 'Parasit', zwei Logiken und stiftet mit seiner Unschärfe und ihrer Wahrscheinlichkeit die "Verknüpfung des ausgeschlossenen Dritten mit dem eingeschlossenen Dritten" (ebd., 245): Auf der Innenseite des Systems findet sich die Gruppe, aus der er stammt. Auf der Aussenseite stehen übergeordnete Hierarchien und die anderen Gruppen. Er ist nicht nur der Agent des horizontalen und vertikalen Übergangs, sondern zugleich derjenige, der zwischen der alten Organisationsform und der neuen vermittelt und situationsadäquat ein 'switching' zwischen den Ordnungsformen durch seine kommunikative Transformationsleistung erlaubt. Er ist womöglich "ein allgemeines Äquivalent" (ebd., 241), das sich ubiquitär anpassen kann und verschiedene Werte annehmen kann. Mit der Einführung von Gruppensprechern setzt das Unternehmen seinen Produktionsmodus keineswegs rein tayloristisch fort, sondern es führt innerhalb der bisherigen Ordnung der redundanten wiederholenden Reihung (nahezu) identischer Organisationsformen eine neuartige Verzweigung durch einen 'Joker' ein:

> "Dieser Joker ist ein unverzichtbarer, faszinierender logischer Gegenstand. In die Mitte oder an den Anfang einer Folge gestellt, einer Folge, die ein Ordnungsgesetz besitzt, ermöglicht er es, Verzweigungen zu schaffen, das Aussehen zu wechseln, eine andere Richtung einzuschlagen, eine neue Ordnung einzuführen" (ebd., 244).

Der Gruppensprecher, der zugleich 'innerhalb' und 'außerhalb' der Gruppe steht, arbeitet in einer widersprüchlichen Doppelfunktion, die mit den anderen Mitgliedern der Gruppe nicht homogen ist: als Element und als Störung des Systems 'Gruppe'. Der Sprecher ist Mitglied der Gruppe und versorgt diese zugleich mit Informationen oder 'Störungen', die bei der Vermittlung von Informationen aus der Umwelt der Gruppe (Vorgesetzte, andere Gruppen o.ä.) auftreten. So wird die Gruppe angeregt, sich als System aus diesen Irritationen heraus zu restabilisieren und aktionsfähig zu

bleiben.[160] Ähnlich lässt sich parallel zu den System-Umwelt-Konstruktionen einer Organisation nach Crozier/Friedberg der Gruppensprecher als 'Vermittler' oder mit einer technischen Metapher als 'Kontaktstelle' oder als "Relais" (Crozier/Friedberg 1979, 94) zur Kommunikation innerhalb der Gruppen und mit hierarchisch übergeordneten Bereichen beschreiben.

Der Gruppensprecher fungiert - wie in dem Symbol der Waage am Achspunkt bezeichnet - als einbezogener Dritter in einem binär konditionierten Antagonismus, der das Prinzip der Kontingenz - jedoch reguliert - einführt und somit, "speziell für dieses System Strukturbildungsmöglichkeiten, neue Kontingenzen, neue Chancen der Selektion" (Luhmann 1984, 540) und damit veränderte Handlungsalternativen durch neue Verbindungen produziert.

Der Gruppensprecher als einbezogener Dritten steht vor dem Problem, sich einerseits mit einer wiedererkennbaren und anerkannten Identität ausweisen zu können, zugleich jedoch seine Vermittlerfunktion immer dann zu verlieren, wenn diese Identität stabil und gesichert hervortritt. Dadurch ist er stets der Gefahr ausgesetzt, sich mit der Unterstellung von 'Einseitigkeit' auseinandersetzen zu müssen.[161] Gruppensprecher zeigen eine strukturelle Doppelgesichtigkeit, deren zwei Seiten sich funktional ergänzen. In seiner Janusköpfigkeit verfängt sich der Sprecher stets innerhalb der Widersprüche des Repräsentationsmodells, das seine Rolle - wie oben beschrieben - nur unzureichend deutet:

> "Als Repräsentant ist das Relais im Grunde strukturell ein möglicher 'Verräter', und zwar in dem Maße, wie es seine Rolle nur dadurch erfüllen kann, daß es sich von den 'legitimen Interessen' seiner Mandanten zumindest teilweise unabhänig macht oder diese gar zum Teil opfert" (Crozier/Friedberg 1979, 338).

Verwoben in die wechselseitige Abhängigkeit von Organisation und Gruppe kann der Gruppensprecher die Gruppe, deren Teil er zugleich ist, diese nicht konsistent repräsentieren. Er ist stets gezwungen, sich von seiner Gruppe unabhängig verhalten zu können, um als deren Vermittler zu fungieren und zugleich von anderen Stellen im Unternehmen anerkannt zu werden. Da dessen Anerkennung eine rekursiver Prozess ist, wird diese trotz vorhandener Machtasymmetrie wechselseitig praktiziert. Hierarchisch vorgeordnete Stellen können den personalisierten Vermittler zwar austauschen, jedoch nur gegen einen anderen in der gleichen Konstellation. Ein beschleunigter Austausch auf dem Hintergrund zunehmender Konflikte, bliebe jedoch nicht ohne destabilsierende Folgen für das Austauschverhältnis, das auf die Bildung von Vertrauen angewiesen ist. Denn Vertrauen ist die Voraussetzung zur Etablierung von Mittlern, damit diese funktionsfähig arbeiten können.

Sobald der Vermittler, das 'Relais', zwischen verschiedenen zuständigen Gesprächspartnern wählen kann, wächst seine Machtposition. Dagegen sind monopolisierte Ansprechpartner in der Lage, den

---

160 In einem Interview bezeichnet ein Betriebsrat die Janusköpfigkeit, die mit der Funktion des Gruppensprechers als Vermittler einhergeht, als 'Trojanisches Pferd', mit dem die Geschäftsführung in der Lage sei, den Beschäftigten Rationalisierungen plausibel als quasi 'eigene Vorschläge' darzustellen, zu denen es wenig Alternativen gäbe.

161 Vgl. zur Rolle des Gruppensprechers als "Sprachrohr des Meisters" Salm 1996, 216.

Einfluss des Mittlers zu minimieren (vgl. ebd., 98). Je mehr formalisierte Regeln und Zwänge die Austauschspiele bestimmen, desto starrer wird die Unternehmensorganisation und desto geringer wird ihr Potential zur Varianz. Die Arbeitszufriedenheit der Gruppensprecher und ihrer Gruppen sowie der übergeordneten Bereiche erhöht sich, wenn es gelingt, eine Stabilität auf Dauer wechselseitig zu erzeugen, die gleichzeitig genügend Flexibilität bereitstellt. Mit der Einführung von Gruppensprechern ist davon auszugehen, dass sich die Quellen der Unsicherheitszonen, die direkter Kontrolle entzogen sind, stabilisiert und personalisiert auffangen lassen (vgl. ebd., 96).[162]

Die Entwicklung der neuen Organisation wird vor allem dadurch stimuliert, dass sich der Gruppensprecher sowohl auf der Seite der Umwelt der Gruppe bewegt als auch auf der Seite der Gruppe. Die rekursiv erzeugte Stabilität bleibt jedoch stets labil, da "man zugleich über eine von allen Teilnehmern akzeptierte Meßtechnik verfügt, die ihre [die der Gegenspieler] jeweiligen 'Leistungen' zu schätzen ermöglicht" (ebd., 100), kurz, wenn man vergleichen und damit untereinander konkurrierenden Druck erzeugen kann.

### *5.2.3 Der Informationsfluss*

Eine solche Messtechnik ist die Visualisierung verschiedener Leistungsvariablen des Gruppenstatus' auf sog. Gruppeninfotafeln. Die gegenseitige Transparenz fördert die laterale Konkurrenz der Gruppen untereinander.[163] Zur Gruppen-Infotafel, die von den Gruppensprechern zu führen ist, heisst es in den Schulungsunterlagen:

> "Auf der Infotafel sollen alle wichtigen Daten aus dem Gruppenbereich sichtbar gemacht werden für die Mitarbeiter der Gruppe, für Mitarbeiter aus anderen Bereichen und für Vorgesetzte" (QGS 1994, 3.13).

Die Infotafeln der Gruppen wirken wie ein rekursiv beobachtbares Rückkopplungsinstrument. Sie fördern die Selbstkontrolle der Leistungsausbringung der Gruppen. Die auf ihnen dargestellten Visualisierungen markieren temporalisierte Interessen ('vorher-nacher-zukünftig') und forcieren die Gruppe, sich über ihre eigenen Beobachtungen zu verständigen, ohne zunächst von einem Konsens auszugehen. Mit der Form der Schriftlichkeit der Infotafeln wird die Form des Büros (Örtlichkeit, Schriftlichkeit und Hierarchie; vgl. Baecker 1993a, 80) wieder in die Fabrik zurückgebracht, die nun aber die Fabrik der Gruppen ist. Dadurch können sich die Fertigungsgruppen auf ihre Weise die Beobachtungsfähigkeit des im tayloristischen Modell ausgelagerten 'Büros' selbst zunutze machen.

Die Visualisierung von Ergebnissen und deren Beobachtung erzeugt beschleunigt ständig Ambivalenzen. Denn damit liegen objektivierbare Leistungsergebnisse vor, die innerhalb mikropolitischer

---

162 Bei zunehmender Komplexität von Unternehmen, die sich umorganisieren, wird insbesondere vom Gruppensprecher erwartet, er könne das institutionalisierte Kontrolldefizit der Betriebsleitung (vgl. Kern/Schumann 1990, 87) ausgleichen.

163 Auch die Meister und die Areamanager werden hinsichtlich ihres Engagements in der Gruppenbetreuung und ihres Outputs einer verschärften Beobachtung ausgesetzt.

Auseinandersetzungen auch negativ auf die Gruppen zurückschlagen können, sollten bestimmte Standards in den vorgegebenen Zeiteinheiten unterschritten werden. Visualisierungen dienen also nicht nur der Selbstkontrolle der aktuellen Ergebnisse der Gruppe und ihrer Sprecher, sondern stellen sowohl eine horizontal als auch vertikal einsetzbare Wissensressource dar, die nicht auf Strukturvorgaben, sondern auf Veränderungen oder "Ereignisse" (Luhmann 1988, 103) abstellt:

> "Die Tafel soll der Gruppe Gelegenheit geben, die Arbeit der Gruppe und sich darzustellen. Auf Probleme im Bereich soll hingewiesen und Unterstützung angefordert werden. Ziele, Maßnahmen und Erfolge der Gruppe sollen deutlich werden" (QGS 1994, 3.13).

Die Gruppeninfotafeln, auf denen sich zur Datenerfassung Formblätter befinden, stellen keine personenbezogenen Daten dar. Für den jeweiligen gesamten Gruppenbereich von A-, B- und C-Schicht werden u.a. die Regelmässigkeit des durchgeführten Gruppengesprächs, der Stand der Qualifizierung und Flexibilisierung, die laufenden TrainingsMaßnahmen, die Anzahl von Störungen, Reparaturen, Unfallhäufigkeiten, Verbesserungsvorschläge, Daten zu Qualität, Ausschuss, Nacharbeit und die Programmerfüllung erfasst. Weichen die Ergebnisse von den vorgegebenen Richtwerten ab, so besteht für übergeordnete Abteilungen oder konkurrierende Gruppen die Möglichkeit, diese Differenzen als Gegenstand von Auseinandersetzungen zu thematisieren.[164] Im Gegensatz zur lateralen gegenseitigen Beobachtung werden die Leistungen der den Gruppen übergeordneten Abteilungen nicht mit einer einheitlichen Messtechnik dargestellt. Die Visualisierung erfolgt weiterhin einseitig auf der Ebene der Produktion.[165]

Innerhalb der Machtspiele zwischen Gruppe und übergeordneten Bereichen sieht sich der Gruppensprecher einem ständigen Legitimationsdruck ausgesetzt, der im Extremfall zur "Kolonisierung der Relais" (Crozier/Friedberg 1979, 98; i. Orig. hervorgeh.) führen kann.[166] Diese Kolonisierung macht den Gruppensprecher u.U. zum Instrument der vorgelagerten Ebene, wenn der Sprecher den hierarchisch erzeugten Druck mit Blick auf die Ergebniskontrollen weitergibt. Denn im Zuge des 'kontinuierlichen Verbesserungsprozesses' machen die Visualisierungen das Engagement der Gruppensprecher hinsichtlich der KVP-Anstrengungen sichtbar. Die Visualisierung von Fehlern, Störungen, Zielen, Regeln und Erfolgen wird nahezu unabweisbar mit dem Argument forcierter Wertschöpfung begründet: "Das Ziel ist, Informationen dort sichtbar zu machen, wo sie einen unmittelbaren Nutzen bringen" (QGS 1994, 3.6). Im Zuge dessen wird das klassische tayloristische "Erreichen der Stückzahl" (ebd., 3.12), ergänzt durch qualitative KVP-

---

164 Wie durch Betriebsbegehungen zu beobachten war, wurden die Infotafeln auch nach Monaten der Einführung noch von einigen Gruppen völlig ignoriert, die sich damit der kontrollierenden Beobachtung entzogen und eine Grundsatzdebatte um die Infotafeln entfachten, obwohl nach den getroffenen Vereinbarungen "nicht alle abgesprochenen und genehmigten Formblätter gleichzeitig ausgehängt werden [müssen]" (QGS 1994, 3.13), also erkennbare Spielräume gegeben sind.

165 Die Visualisierungen ermöglichen sog. Benchmarkings zwischen verschiedenen konkurrierenden Werken im weltweiten Vergleich und innerhalb sich ständig verkürzender Betrachtungszeiträume durchzuführen (vgl. Kern/Schumann 1998, 11).

166 In einem solchen Fall wird die Systembildung der Gruppe von aussen u.U. destruktiv gestört.

Absichten, die "abgebaute Ärgernisse, bessere Qualität, optimalere [!] Maschinennutzung und geringeren Materialverbrauch" (ebd.) betreffen.[167]

Die Methoden der Visualisierung regen die Gruppen an, ihre eigenen Produktionsergebnisse anhand der binär codierten Leitdifferenz 'wertschöpfend/nicht wertschöpfend' (vgl. Qualifikationsprogramm Gruppenarbeit 1991, IES/QE/IA/; Blatt 1 u.2.) zu beobachten:

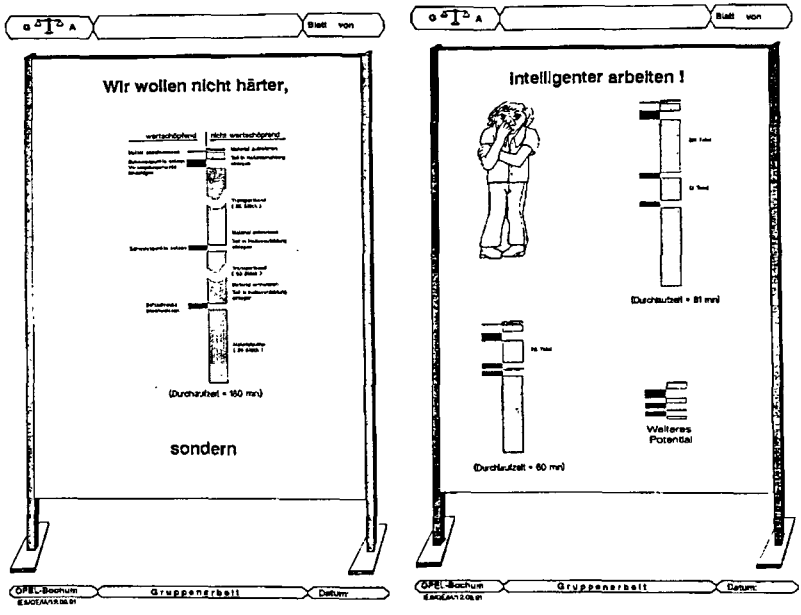



*Abbildung 11 a+b: Wertschöpfung, Qualifikationsprogramm Gruppenarbeit 1991 IES/QE/IA/12.8.91, Blatt 1+2*

Orthogonal zur dieser Leitdifferenz steht das Motto "Wir wollen nicht härter, [sondern] intelligenter arbeiten!" (ebd.), [168] das die mögliche Kritik antizipiert, die forcierte Beobachtung von Wertschöpfungsprozessen diene ausschliesslich als Massnahme zur reinen Arbeitsintensivierung. Wie die Leitdifferenz zur Wertschöpfung innerhalb der Gruppe verarbeitet wird, hängt vorrangig davon

167 Von den Gruppen und ihren Sprechern wird, unter dem Motto "Nichts ist so erfolgreich, wie der Erfolg" (QGS 1994, 3.12), das für sog. positives Denken typisch ist, erwartet, dass vor allem der unübersehbare Erfolg motivierend bzw. legitimierend wirkt: "Deshalb ist die wichtigste Visualisierung der Gruppe, die Visualisierung ihrer Erfolge [...] sichtbare Erfolge, die Mut machen" (ebd.).

168 Inzwischen avancierte dieses Motto, das von eine "relevante Schnittmenge von Unternehmer- und Arbeitnehmerinteressen" (Bahnmüller 1996, 15) voraussetzt, eigens zu einem Buchtitel.

ab, in welchem Umfang die Gruppensprecher die SteigerungsMaßnahmen zur Wertschöpfung plausibel machen können.[169]

Mithilfe der Visualisierung werden nicht nur Ergebnisse erfasst, sondern auch 'Interessen' auf der Basis von Ist-Soll-Vergleichen markiert. Dies zeigt sich in der Rubrik der 'Entwicklungsdaten', die Erhebungen zu Qualität, Ausschuss, Nacharbeit, Programmerfüllung, Störungen, Reparaturen, Unfallhäufigkeit und Verbesserungsvorschlägen umfasst. Damit hat die Gruppe im Produktionsverlauf Gelegenheit, mehr Zeit zu beanspruchen, um ihre Interessen zu verfolgen. Außerdem besteht ein kommunikativer Anreiz für die Umwelt der Gruppe, sich zu den jeweiligen Datenmarkierungen mit ihrer Form einer Grenzziehung kooperativ, neutral oder konfligierend differenziell in Bezug zu setzen und darüber zu weiterzukommunizieren (vgl. Baecker 1993a, 98).

Der vierte Abschnitt in den Schulungsunterlagen für Gruppensprecher zur 'Zielsicherung' geht hinsichtlich der geplanten Termine von einer dauerhaft vorauszusetzenden Abweichung aus und vertraut - in Absetzung zu tayloristischen Vorstellungen - nicht auf direkt steuerbare Eingriffe zu deren Korrektur:

> "*Wie läuft das Arbeiten mit Zielen ab?* Erfahrungen zeigen, daß Ziele nur ausnahmsweise auf direktem Wege vom Ist- zum Soll- Zustand erreicht werden können. Normalerweise treten Zielabweichungen auf" (QGS 1994, 4.4; Hervorh. i. Orig.).[170]

Gegenüber räumlichen, sachlichen und sozialen Perspektivierungen erlaubt insbesondere die visualisierte Temporalisierung, eine wirksame Reduktion von Komplexität einzuführen und diese 'zeitlich' aufzulösen, um Risiken anhand von Planungs- und Zielabweichungen kontinuierlich festzustellen (vgl. Luhmann 1994a, 231ff. u. 661ff.). Per Verzeitlichung wird die Kontingenz der Operationen der Gruppe in Interdependenzen umgeformt, wodurch diese Kontingenz als Erwartungen oder Risiko - nicht als Gefahr - ins Auge gefasst werden. Die jeweiligen Entscheidungen sind auf der Folie der Temporalisierung so oder anders zu fällen. Damit informiert sich die Gruppe über ihre weiteren Möglichkeiten.

---

169 Zwar umfasst die Qualifzierungsmassnahme für Gruppensprecher als zweite Komponente gemäss der Betriebsvereinbarung 6/1994 ein dreitägiges Seminar zu MTM/UAS (vgl. Betriebsvereinbarung Nr. 6/1994, 3). Doch bereits in dem ersten Qualifikationsseminar arbeiten die Teilnehmer mit Übungen zur Zeiterfassung am Arbeitsplatz.

170 Auffällig ist in diesem Zusammenhang der Hinweis auf die inkludierende Vergemeinschaftung des Gruppenprozesses, der mit einer operationalen, genauer informationalen Abschliessung der Gruppe gegenüber ihrer Umwelt einhergeht, die wiederum auf der Innen- und Aussenseite der Gruppe neue Handlungsanschlüsse ermöglicht: "Hauptsächlich wird die Zielerreichung von dem 'Wir-Bewußtsein' der Gruppenmitglieder bei der praktischen Umsetzung der Zielidee beeinflußt: 'Wir' organisieren die Handlungen, die zur Problemlösung führen. Die Vorgesetzten und Mitarbeiter der Serviceabteilungen unterstützen uns so, wie 'Wir' es mit ihnen vereinbaren" (QGS 1994, 4.8).

### *5.2.4 Der Klassensprecher*

Um Handlungsanschlüsse zu erreichen, treten die Gruppensprecher - geleitet durch die Kollektivsymbole - gegenüber ihrer Umwelt Macht- und Tauschbeziehungen innerhalb bestimmter 'Spielmuster' ein. Dazu wird der Gruppensprecher beispielsweise als "Klassensprecher" (Gruppenarbeit 1993, 11) bezeichnet, als ein gewählter 'primus inter pares' mit Vermittlerfunktion. Er wird damit synekdochisch an eine auf die Symbolik der 'Schule' bezogene alltagsweltliche Sozialisationserfahrung gebunden, die bei der Belegschaft umfassend vorausgesetzt wird. Das Motiv des Klassensprechers dient jedoch nicht alleine dazu, die Funktion des Gruppensprechers und seine nonhierarchische Position gegenüber der 'Klasse' oder Gruppe zu markieren, sondern eignet sich ebenso dazu, die im Bild angekoppelten 'selbstverständlichen' Kontextbedingungen mitzuproduzieren, die sich nicht auf die isolierte 'Lernsituation' des Unternehmens ('das lernende Unternehmen') oder den Einführungsprozess selbst reduzieren lassen. Die 'Schule' wird an dieser Stelle zugleich als architektonisches Gebäude symbolisiert. Dadurch rückt die Thematik der Akzeptanz des hierarchischen Machtgefüges in den Vordergrund, obwohl zugleich die Relevanz der Selbststeuerung der Gruppe proklamiert wird:

> "Mitarbeiter
> - arbeiten in Gruppen,
> - organisieren sich und ihre Arbeit in ihrem Bereich weitgehend eigenständig im Einklang mit den betrieblichen Zielen und in Abstimmung mit dem betrieblichen Vorgesetzten" (Gruppenarbeit 1993, 6).

Aus dem Symbol der Schule lassen sich nahe liegende Anschlussanalogien von Pictura und Subscriptio im 'Rollenset' der Schulsituation bilden: 'Klasse' - 'Fertigungsgruppe' (Fremdeinteilung, weitgehende innere Homogenität), 'Lehrer' - 'Trainer' und 'Vorgesetzte' (mit Statusvorteilen), 'Klassenarbeit' - 'Kenntnistest' (Kontroll- und Sanktionsinstrument), 'Schule' - 'Unternehmen' (Organisation mit Regeln), 'Rektor' - 'Werksdirektion' (hierarchische Spitze des Systems, oberste Sanktionseinrichtung, oberster Vorgesetzter), 'Schulsystem' - Wirtschaft (anonymes übergreifendes Regelsystem mit (Produktions-)Zwängen).

Die Symbolik der Schule geht jedoch nicht völlig auf in der Semantik von Kontrolle und Leistungserbringung. Sie ist vielmehr geeignet, die bereits zuvor beschriebene Differenz in sich zu vereinen, die aus der hochflexiblen, widersprüchlichen Kombination von Spiel und Kontrolle besteht.[171] Versteht sich das Unternehmen als 'lernendes', so lässt sich die Symbolik der 'Schule' als Differenz zum 'Ernst des Lebens' aufbauen. Dadurch wird, wie hier zuvor bei der Analyse zur Form des Spiels gezeigt wurde, ein Experimentierfeld beschrieben, in welchem ernsthaft, umsetzungsbezogen ausprobiert werden kann. Die Kombination von 'Gebäude und Spiel' baut in die 'Ordnung' der Gebäudesymbolik mit ihren architektonisch-geometrischen 'Grenzziehungen' das Moment der weitgehenden Selbststeuerung der Fertigungsgruppen ein, die die Beschränkungen nicht in erstickende Festlegungen umschlagen lassen.

---

171 Widersprüche blockieren die Beobachtung, die mit dem Widerspruch konfrontiert ist, sie lösen jedoch genau daraufhin weitere sinnvolle Anschlussoperationen aus (vgl. Luhmann 1984, 492).

### 5.2.5 *Das Gebäude und das Spiel*

In den Einführungsveranstaltungen zur Gruppenarbeit wird im Rahmen einer repräsentativ-metaphorischen Spielsymbolik die explizite Deklaration von Pictura und Signifikatio dargelegt, um die Erwartungsstrukturen des Managements gegenüber der Belegschaft zu erläutern. Dazu wird die metaphorisch-repräsentative Symbolik des Gebäudes mit der des Spiels kombiniert und als "Vergleich" (Gruppenarbeit 1993, 16) bezeichnet. Der Gruppensprecher wird dabei zum "Mannschaftsführer" (ebd.):

> "Ein Vergleich: Was ist Gruppenarbeit?
> So wie Fussball ...
> - Eine Gruppe besteht aus 8 bis 12,
> maximal 15 Mitarbeitern.
> - Das Spielfeld ist der Arbeitsbereich der Gruppe.
> - Dort ist die Mannschaft Hausherr, d.h. sie ist
> z.B. für die Maschinen, die Ordnung usw. zuständig.
> - Die Mannschaft bekommt ein gemeinsames, klares Ziel:
> Tore schießen,
> d.h. Qualität verbessern
> Produktivität erhöhen.
> Eigentore verhindern,
> d.h. weniger Fehler machen,
> weniger Ausschuß produzieren,
> weniger Hilfsmittel verbrauchen.
> - Die 'Gegner' sind die mit OPEL konkurrierenden
> Unternehmen.
> - Es gibt einen Mannschaftsführer, das ist der
> Gruppensprecher. Der Gruppensprecher ist kein
> Schiedsrichter.
> - Einem Meister unterstehen mehrere Gruppen; er
> unterstützt die Gruppe als Fachmann und fördert
> die Gruppenarbeit, also ist er der Trainer.
> - OE-Berater von OPEL unterstützen die Gruppensprecher
> und die Meister bei Schwierigkeiten im Bereich der
> Gruppe, also sind sie die Berater"
> (Gruppenarbeit 1993, 16-18).

Fußball gilt in seiner Tradition zumeist als Arbeitersportart, die am Produktionsstandort 'Ruhrgebiet' eine grosse Popularität geniesst. Die metaphorisch-repräsentative Symbolik des Fußballspiels hat den Vorteil, vielfältige katachrestische Anschlussmöglichkeiten zu anderen Symbolen zu bieten, wie sie in unserem Auszug anzutreffen sind: "konfliktsymbole aller art, *körper*, *maschine* usw." (Link 1982, 12; Hervorh. u. Kleinschreibg. i. Orig.). Die durch die Form der Gruppenarbeit erzeugte Spannung wird mithilfe der Spielsymbolik in einen Rahmen versetzt, in dem diese Span-

nung abzubauen ist, ohne zerstörerisch wirken zu müssen, da die Kontrahenten sich an 'für alle' geltenden Regeln orientieren können.

Mit der Picturafolge des Fußballspiels wird ein Katalog von Erwartungsstrukturen ausgeben, der über die Semantik von Sieg und Niederlage die Subscriptio für die ökonomische Leitdifferenz ('Tore schießen' ist 'wertschöpfend') vorgibt und dazu entsprechende Verhaltensmuster, Erwartungen sowie die Grenzen der verschiedenen territorial organisierten Systeme wie die 'Gruppe' ('Spielfeld'; 'Hausherr') und die konkurrierenden 'Unternehmen' ('Gegner') beschreibt. Mithilfe eines System-System-Verhältnisses werden die konkurrierenden Unternehmen in Differenz zu dem eigenen gesetzt. Innerhalb des architektonisch konzipierten Spielraums ('Haus'), der für das Terrain des eigenen Unternehmens veranschlagt wird, werden, pragmatisch ausgerichtet, regelartige Handlungsvorgaben für die Beschäftigten ausformuliert. Diese gelten für die Auseinandersetzung mit den Marktkonkurrenten, deren Verhalten nicht vorhersehbar ist (vgl. Simon 1997, 115).

Die Position des Schiedsrichters, desjenigen, der auf die Einhaltung der Regeln zu achten hat, ist auffälligerweise nicht besetzt. Wer entscheidet also über ein 'Abseits'? Da die Umwelt des Spielsystems nicht zu kontrollieren ist, steht allein zur Debatte, wer auf vorgeordneter Ebene für die Beachtung der Regeln innerhalb der Grenzen des eigenen Systems sorgen könnte. Hier tauchen 'Trainer' und 'Berater' auf , von denen erwartet wird, dass sie die 'Ansprüche der Organisation' realisieren. Der Gruppensprecher als Vermittler koordiniert die Züge des Spiels, in dem nach Fritz B. Simon

> "organisierte Ganzheiten des synchronen und diachronen Verhaltens mehrerer Spieler, die zum Erfolg, zum Treffer, führen. Da keiner der Spieler per Fernsteuerung funktioniert, darf das Fußballspielen wohl als ein Beispiel sozialer Selbstorganisation gesehen werden" (ebd.).

Die Orientierung an internen Regeln, die die Reproduktion des Unternehmens sichern sollen, wird jedoch hierarchieübergreifend von sämtlichen Spielerpositionen erwartet. Zur Vorstellung von den selbstgesteuerten Spielern gehört aus systemischer Sicht eine besondere Form der Kontrolle, die rekursiv verläuft: "Wer erfolgreich kontrollieren will, muß sich von dem, was er kontrollieren will, kontrollieren lassen" (Baecker 1993a, 53). Eine solche Kontrolle entfaltet sich in Erinnerung an Erfahrungen aus dem Mannschaftspiel quasi ekstatisch selbst, wie Michel Serres beschreibt:

> "Ohne Anstrengung, ohne Ermüdung zu spüren und auch tatsächlich ohne müde zu werden, springt er [der Körper] höher, läuft er unermüdlich, schlüpft überallhin, erreicht jedes Ziel. [....] Der Ball zieht den Arm selbst ins Ziel. Die Musik komponiert sich ganz allein, für den Komponisten" (Serres 1994a, 438f.).

Greift man die hier von Serres aufgeführte Symbolik auf, dann vertritt der Gruppensprecher, der im Spiel der informelle 'Mannschaftsführer' ist, in der Symbolik eines Orchesters eine besondere Stimmlage, die bestimmte Wertprioritäten setzt und zur Abstimmung der unterschiedlichen Stimmen führt.

### *5.2.6 Das Orchester*

Das Spielmuster des Orchester findet sich synekdochisch in dem komplexen literarisch realisierten Kollektivsymbol des 'Konzerts': "Ein guter Gruppensprecher ist für die Gruppe wie ein Baß in einem Orchester: unauffällig, aber unverzichtbar" (Thönnes 1993, 191). Der Gruppensprecher hat die Aufgabe, um mit Michel Serres zu reden, das 'Hintergrundrauschen des Kollektivs' zu orchestraler Musik zu formen (vgl. Serres 1987, 186).

Der Gruppensprecher fungiert in der ikonografischen Symbolik des Orchesters, das anhand einer vorgegebenen Partitur vorgefasste Stücke übt, in einem umfassenden Koordinationszusammenhang, in welchem der 'Bass' die hochbewertete 'Harmonie' bestimmt.[172] Tritt der Gruppensprecher als Bass auf, so steht dieser nicht als Solist im Vordergrund, um eigene Interessen zu realisieren oder spezielle Fähigkeiten zum Ausdruck zu bringen. Stattdessen fundiert er mit der 'tiefsten Stimmlage' unter den verschiedenen 'Instrumenten' im Hintergrund alle anderen 'Instrumente', die durch den Bass und den von ihm vorgegebenen 'Rhythmus' getragen werden. Übernimmt der Bass die Funktion des 'Generalbasses' (basso continuo), so zeigt sich im Anschluss an die Symbolik der musikalischen Tradition die Koordinationsleistung des Basses, die quasi 'ökonomische' Züge trägt:

> "Um sich das Schreiben einer vollständigen Partitur der meist nur in Einzelstimmen vorliegenden Kompositionen zu sparen, spielten die Organisten aus der Baßstimme, die auch häufig als Direktionsstimme diente" ("Generalbaß" 1990, 83).

Interessant ist nun, dass die hier verwendete Symbolik zwischen Gruppensprecher und Meister unterscheidet, in der der Gruppensprecher als informeller, der Meister dagegen als formell vorgesehener 'Dirigent' gekennzeichnet wird. Doppelzuständigkeiten oder Erwartungskollisionen sind demnach nicht auszuschliessen. So erklärt Thönnes:

> "Eine Information erscheint mir in diesem Zusammenhang notwendig. *Der Meister wird nicht von seiner Verantwortung entbunden.* Die Gruppensprecher sind auch keine Meisterstellvertreter oder Vorarbeiter. Sie haben keine Weisungsbefugnis und sind in der Erfüllung ihrer Aufgaben letztendlich auf die Unterstützung durch die Gruppen und die Vorgesetzten angewiesen.
> Um im Bild zu bleiben, auch ein noch so guter Baß ersetzt nicht den Dirigenten" (Thönnes 1993, 191f.; Hervorh. i. Orig.; vgl. QGS 1994, 1.15).

Konzentriert sich die Aufmerksamkeit im Zuge dieser Abgrenzungen auf die 'Dirigenten', tritt der 'Komponist' der Musik, dessen Leistung zumeist höher als die der 'Interpreten' bewertet wird, anonym in den Hintergrund:

---

172 In den Kompositionen des 15/16. Jh. trug der Bass die Harmonie, seit dem 20. Jh. wird diese durch den Bass bestimmt. Vgl. "Baß" 1990, 76.

> "Tendenziell geraten damit Produzent und Produktionsprozeß in eine mythische Zeitperspektive, da die Wiedergabe eines Musikstücks und seine Konsumtion durch Zuhören dem Bereich der Reproduktion angehören" (Kehm 1991, 222).

Das Symbol des Konzerts, das in unserem Kontext für die Produktion von Gütern steht, ermöglicht, an das Wertesystem der sogenannten Hochkultur anzukoppeln, wodurch das Symbol konnotativ aufgewertet wird (vgl. Bourdieu 1982, 425f.).

Da die Noten der Partitur (die Solldaten der Produktion) feststehen, wird die Produktion, deren 'Sinn' generell nicht zur Debatte steht, die entscheidende diskursive Grösse. Zur Produktion gehören die Spielregeln eines 'harmonischen Arrangements', mit dem weitgehend ausgeschlossen werden soll, dass konflikthafte 'Misstöne' die intendierte Harmonie verderben. Insofern liegt mit dem Symbol des Konzerts bzw. des Orchesters eine Regelungsform für den Umgang mit Abweichungen vor. Einzelinteressen haben nach diesem Muster vor den Interessen des harmonischen, funktionsfähigen Zusammenspiels zurückzutreten, besonders unter bedrohlichen krisenhaften Innen- und Aussenbedingungen, die den Bestand des 'Orchesters' infragestellen. Die Symbolik der Harmonie steht in Opposition zu derjenigen der Spannung und des Konflikts, um die es im Folgenden in der wechselseitigen Verhältnisbestimmung von Gruppe und Organisation gehen soll.

## 5.3 Zwischen Organisation und sozialer Gruppe

Die Produktionsorganisation nach tayloristischem Muster funktioniert wie eine 'Strategie der Spannung ohne Spielraum', da die aus den quantitativen Sollvorgaben zu entwickelnden Lösungen durch die redundante Orientierung an der zu erreichenden Stückzahl eingegrenzt sind. Die 'Lösung' liegt aus der Sicht des Unternehmens schlicht in der möglichst reibungslosen Erfüllung geforderter Quantitäten. In der tayloristischen Unternehmensorganisation treten die 'Personen' dementsprechend in den Hintergrund, da die zu beziehenden Positionen und die damit verbundenen Aufgaben auf der Basis der vorgegebenen Normierungen direkt kontrolliert werden können. Daher ist bei einer Orientierung am tayloristischen Paradigma zu erwarten, dass auf die Ausbildung von Vertrauen als funktionales Äquivalent für Formalisierung, auf die man sich stattdessen verlässt, weitgehend verzichtet wird (vgl. Neidhardt 1979, 651).

Mit der Einrichtung von Fertigungsgruppen wird die tradierte hierarchische Selbstbeschreibung der Unternehmensorganisation keineswegs völlig aufgegeben. Die Hierarchie wird im Zuge der Neuorganisation vielmehr dazu benutzt, den Spielraum der Fertigungsgruppen im Blick auf die Produktion hinsichtlich Dauer, Produktions-Soll, Verantwortung etc. einzugrenzen. Dadurch wird verhindert, dass die Fertigungsgruppen an den Paradoxien der 'sozialen Gruppe' zugrunde gehen.[173] Auf die Gruppen wirkt die Hierarchie paradox, denn sie begrenzt deren destruktive Energien und setzt diese zugleich - jedoch nur durch die Begrenzung der Sollvorgaben - produktiv frei (vgl. Baecker 1993a, 191). Die destruktiven Energien, das Hinterfragen von Entscheidungsbefugnissen, die Möglichkeiten, einander zu stören u.a., werden innerhalb der Abgrenzungen von 'Zuständig-

173 Diese sind nach Smith/Berg (vgl. dies. 1987, 638ff.) die der Identität, der Individualität, der Mitteilung, der Autorität, des Vertrauens, der Regression und der Kreativität.

keiten' im Zaum gehalten. Die Limitationen erzeugen jedoch gleichzeitig auch ständig das Bedürfnis, diese zu überschreiten. Dazu haben die Gruppen neuerdings ihren selbst zu regelnden Zuständigkeitsbereich, der von den in knapp bemessener Zeit einzulösenden Produktions- und Qualitätszielen eingegrenzt wird.

Die Organisation in Fertigungsgruppen stellt also eine 'Strategie der Spannung' dar, die in umrissenen Spielräumen deren 'Lösung' provoziert. Das zum Einsatz gebrachte Kapital ist das Humankapital 'sozialer Gruppen', d.h. deren an die Personen gebundene Problemlösungskompetenz in der Situation paradoxaler Spannung. Dabei werden von den Gruppenmitgliedern Fähigkeiten zu "Rollendistanz, Empathie und Ambiguitätstoleranz" (Neidhardt 1979, 654f.; vgl. Krappmann 1971, 70ff.; 132ff.) gefordert, um in der betrieblichen Beanspruchungssituation genügend spezialisierte Rollendifferenzierungen sowie Heterogenität ausbilden bzw. die dadurch hervorgerufenen Folgen integrativ bewältigen zu können.

Einerseits ist die Fertigungsgruppe durch die Eigenschaften einer 'sozialen Gruppe' geprägt, die sich als System konstituiert, indem sie Grenzen mit der "Doppelfunktion der Trennung und Verbindung von System und Umwelt" (Luhmann 1984, 52) zieht, "mit denen darüber entschieden wird, was ihrem Sinnzusammenhang *nicht* zugehören soll" (Neidhardt 1979, 641; Hervorh. i. Orig.). Sie ist demnach als umweltbezogenes, adaptives System zu begreifen, "dessen Sinnzusammenhang durch unmittelbare und diffuse Mitgliederbeziehungen sowie durch relative Dauerhaftigkeit bestimmt ist" (ebd., 642; i. Orig. hervorgeh.).

Für die Fertigungsgruppen bilden die Personen mit ihren normativen Orientierungen, Bedürfnissen und Emotionen eine innere Systemumwelt.

Die Personen sind in der Lage, Beanspruchungen zu erfüllen, die über die der Gruppeninteraktion und der Organisationsanforderung hinausreichen (vgl. ebd., 641). Das Unternehmen reagiert auf seiner Systeminnenseite auf die Komplexität mit ausgeweiteten Anforderungen und immer stärker ausdifferenzierten funktionalen Erwartungen, wenn flexible, gruppeninterne Arbeitsplatzrotation gefordert wird. Diese Erwartungen werden jedoch aus der Sicht der Organisation von 'Störungen' durch die Dynamik der Persönlichkeiten der Gruppenmitglieder durchkreuzt, woraufhin das Unternehmen gezwungen ist, die "Institutionalisierung von Persönlichkeit" (ebd., 649) zuzulassen und sich für die 'Emotionen' der Beschäftigten zu interessieren, indem die Wahrnehmungsfähigkeiten verschiedener Gesprächsphasen anhand einer "Gesprächspyramide" (QGS 1994, 5.3f.) geschult werden, in der "dem emotionalen Inhalt der Informationen" (QGS 1994, 5.4)[174] Beachtung geschenkt wird oder aus Empathie Bündnisfähigkeiten abgeleitet werden ("Wer mit mir fühlt, der kann nicht gegen mich sein", ebd. 5.8), um das 'resultatsorientierte Gespräch'auf eine "Vereinbarung" (ebd., 5.12). hinzuführen. So scheint auch bei Opel zu gelten:

> "Was Gruppenprozesse bestimmt, liegt sehr oft gar nicht in den manifesten Inhalten kodifizierbarer Handlungsführung. Systembestimmend werden immer wieder Nebengeräusche, Gefühlsstörungen, Stimmungshintergründe" (Neidhardt 1979, 649).

---

174 "Was Gruppenprozesse bestimmt, liegt sehr oft gar nicht in den manifesten Inhalten kodifizierbarer Handlungsführung. Systembestimmend werden immer wieder Nebengeräusche, Gefühlsstörungen, Stimmungshintergründe" (Neidhardt 1979, 649).

Da Konsens oder Vertrauen nicht zu verordnen oder zu erzwingen sind, bleiben diese eine 'relativ freiwillige' Leistung der emotional und motivational involvierten Persönlichkeiten (vgl. ebd., 652). Die Gruppen verfügen jedoch mit dem Steuerungsmedium der Emotionen, die starken Schwankungen zwischen träger Ultrastabilität und irrationaler Anomie ausgesetzt sein können, über ein - auch aus der Sicht des Systems Gruppe - unsicheres Instrument (vgl. ebd., 652f.). Als funktionales Äquivalent zu den Emotionen bleibt das Instrument der Selbst- und der Fremdkontrolle über zu erreichende Sollwerte der Leistungserbringung erhalten.[175] Den Teilnehmern von Gruppensprechertrainings wird nahe gelegt, sich - angeregt durch die zuvor genannte investigative 'Columbo-Technik' - der Wahrnehmung eigener und fremder emotionaler Kommunikationsanteile der einzelnen Gruppenmitglieder aufmerksam zu widmen. Die dazu ausgesprochene Begründung schränkt den Stellenwert der zuvor formulierten utilitaristischen Kalküle stark ein: "ca 80 % aller Entscheidungen werden mit dem Gefühl getroffen" (QGS 1994, 5.12).[176] Die symbolische Ikonografie einer hierarchischen Pyramide setzt dementsprechend "Verstand" (QGS 1994, 5.8) an deren Spitze in Opposition zum Gefühl, das deren überproportionierte Basis darstellt. Der Erfolg kommunikativer Überzeugungsarbeit soll durch die gezielte Beobachtung von Gefühlen gefördert werden. Mit der Wahrnehmung der Emotionen tritt die Vielfalt der unterschiedlichen Gefühle der Gruppenmiglieder hervor, die auf die individuelle soziale Bedingtheit psychischer Systeme verweist (vgl. Luhmann 1984, 372). Interessanterweise wird mit der Referenz auf das Gefühl die Aussicht verbunden, die Erwartungssicherheit zu steigern und dadurch 'Konfliktreduktion' zu betreiben: "Wer mit mir fühlt, der kann nicht gegen mich sein" (QGS 1994, 5.8). Katachrestisch formuliert artikuliert sich auch hier die mit dem Symbol des Motors verbundene Zielrichtung einer störungsfreien Dynamik: "Erfahrungsgemäß ist das Gefühl zu 80% der Motor für Entscheidungen" (ebd.).[177]

### *5.3.1 Der Zwitterstatus der Gruppen*

Widersprüchliche Anforderungen prägen die Situation der Fertigungsgruppen, die sich nicht allein nach einem Fremdbestimmungsschema innerhalb eines einseitigen Dominanzmodells ('stark' dominiert 'schwach') auflösen lassen. Folgt man den Zielen des Programms zur 'Humanisierung der Arbeit', so zählen zu den positiven Folgen der Fertigungsgruppenorganisation vergrösserte Handlungsautonomie für die Beschäftigten, deren erhöhte Zeitsouveränität und die flexible Arbeitsplatzrotation. Dennoch, so zeigen immer wieder Befragungen der Beschäftigten, erhöht sich der Stress in den Gruppen, die unter der Bedingung reduzierter Mitgliedschaftsalternativen die von

---

175 Der binäre Code der Gruppenarbeit besteht also aus der Differenz 'produziert/nicht produziert' (oder: 'wertschöpfend/nicht wertschöpfend'), die sich auf die Leistungserbringung bezieht (analog der von Zahlung/Nicht-Zahlung des Systems 'Wirtschaft').

176 Vgl. zur Verbindung emotionaler Anteilen und geschlechtsspezifischer Zuschreibungen der Rolle des Gruppensprechers/der Gruppensprecherin Kap. 5.4 der vorl. Arbeit.

177 Gefühle repräsentieren nicht die Umwelt, sondern interpretieren interne Problemlagen, um die Autopoiesis des Systems zu sichern: "Auf ihre Funktion hin gesehen, lassen sich Gefühle mit Immunsystemen vergleichen; sie scheinen geradezu die Immunfunktion des psychischen Systems zu übernehmen" (Luhmann 1984, 371).

aussen vorgegebenen Zielsetzungen einzulösen haben (vgl. Howaldt 1992, 9; Neuberger 1985, 74). Im Rahmen knapper Zeit- und Materialressourcen regulieren die Gruppen jedoch weitgehend eigenständig, wie sie die vorgegebenen Ziele erreichen. Zu den Aussenvorgaben zählt der von den Gruppen kaum zu beeinflussende organisatorische Rahmen (Gruppengrösse, -zusammensetzung, funktionale Erwartungsdifferenzierung etc.), innerhalb dessen die Gruppenmitglieder kooperative Potentiale entfalten sollen. Im Vollzug der Kooperation kontrollieren sich die Beschäftigten gegenseitig hinsichtlich ihrer Leistungserbringung (quantitativ, qualitativ), indem sie ihre informellen Leistungsstandards untereinander auf das Arbeitsethos der Gruppenmitglieder richten (vgl. Minssen 1995, 347), das bei Opel kollegial, solidarisch formuliert wird:

> "*Welche Aufgaben hat die Gruppe?*
> Die Gruppe ermöglicht einen Ausgleich von Leistungsschwankungen, ohne daß einzelnen Mitarbeitern Nachteile entstehen. Jeder steht für jeden" (QGS 1994, 1.4; Hervorh. i. Orig.).

Wie die Gruppen mit der Einbindung zwischen Organisation und sozialer Gruppe umgehen, hängt von den spezifischen affektiven Bedingungen ihrer von den Persönlichkeiten geprägten Innenwelt ab, auf die die Aussenweltansprüche treffen. Dabei ist davon auszugehen, dass die Gruppen als Systeme, wenn sie Ansprüche von aussen nach innen vermitteln, mehr als die Summe der Emotionen, Intentionen und Handlungen ihrer einzelnen Mitglieder produzieren (vgl. Minssen 1995, 341). Ebenso überschreitet das Lösungspotential der Gruppe das der Addition der Gruppenindividuen, die wiederum das der Gruppe einschränken (vgl. Lewin 1963, 264f.; Neidhardt 1979, 647). Widersprüchliche Anforderungen, die aus der Spannung zwischen den funktionalen Vorgaben des Unternehmens als Organisation und den Interessen der sozialen Gruppe hervorgehen, haben die Gruppenmitglieder, deren Kommunikation stark durch die emotionalen Bedürfnisse und Interessen ihrer Mitglieder geprägt ist, im Rahmen ihrer Möglichkeiten auszupendeln.

Das produktive Gruppenhandeln entwickelt sich aus dem wechselseitigen aufeinander Einwirken, vorausgesetzt, die Gruppe verfügt über eine relativ stabile Zusammensetzung. Der beabsichtigte kommunikative Effekt verliert sich jedoch, sobald die Gruppenmitglieder ständig durch Absentismus, interne Verleihungen von Arbeitskräften, Auflösung von Abteilungen etc. wechseln.[178] Erfahren die Gruppenmitglieder dagegen die Anwesenheit ihrer Arbeitskollegen als (relativ) konstant, ist zu erwarten, dass sich ein 'Wir-Gefühl' der Gruppe als 'Kollektiv' herauskristallisiert (vgl. Neidhardt 1979, 645). Symbolisch wird diese Zielsetzung mithilfe einheitlicher Pictogramme visualisiert, die auf den 'Gruppenpinnwänden' in den Fertigungsbereichen angebracht werden und den Titel tragen "wir für uns" (Gruppeninfotafel 1994, 10).

Verleihungen werden von den Gruppenmitgliedern häufig als Sanktionsmittel wahrgenommen, insbesondere wenn sie 'auf Reisen geschickt werden'. Systeme aus der Umwelt der Gruppe, beispielsweise in der Hierarchie vorgelagerte Abteilungen (area manager oder Meister), sind in der Lage, die Systembildung der Gruppe zu stören, sobald sie die Grenze der Gruppe, die über Zugehörigkeit und Nichtzugehörigkeit entscheidet, neu ziehen. Um den damit potentiell verbundenen

178 In Workshops beklagen Gruppensprecher oftmals das Problem des destabilisierten Gruppenzusammenhangs, insbesondere, wenn sie stark von Verleihungen betroffen sind (vgl. Stand GA 1993, 7).

Disziplinierungsdruck zu reduzieren, erstellen die Gruppen ihrerseits Vorschläge für 'Verleihpläne', und reproduzieren sich selbst, indem sie über ihre eigene Grenzziehung entscheiden. Der Verleihplan soll nunmehr durch die Binnenbeziehung der Gruppenmitglieder untereinander geprägt werden, statt durch die Beziehungen einzelner Mitarbeiter zum zuständigen Meister.

Die Fertigungsgruppen kennzeichnet ihr "Zwitterstatus" (Minssen 1995, 340), den die Gruppenmitglieder auszubalancieren haben. Sie bewegen sich zwischen Ansprüchen der direkten Interaktion, nämlich den unmittelbaren, diffusen Beziehungen in der Gruppe (beispielsweise dem 'Wir-Gefühl'), und denen der hierarchischen Organisation mit ihren Leistungsvorgaben. Die Spielräume der in dieser Spannung möglichen Selbstregulation werden von den Bedingungen knapper Ressourcen eingegrenzt. Im Zuge der intensiveren Einbindung der Beschäftigten wird unter deren eigener Mitwirkung die Arbeit intensiviert.[179] Die tradierte tayloristisch organisierte Aussenkontrolle wird durch die funktional äquivalente wechselseitige Kontrolle ergänzt oder gar ersetzt. Die Fertigungsgruppen übernehmen tendenziell "Kontroll-, Disziplinierungs- und Auslesefunktionen, die bisher vom jeweiligen Vorgesetzten ausgeübt werden" (Neuberger 1985, 73). Dabei kompliziert sich die Situation der Gruppe, wenn die Gruppenmitglieder aneinander normative Egalitätsansprüche artikulieren. Die unterschiedlichen Fähigkeiten, sich durchzusetzen, und die verschieden verteilten Machtressourcen der einzelnen Persönlichkeiten zeigen sich in Diskussionen um Egalität in der heterogenen Gruppe. Dabei können sich die Unterschiedlichkeiten in der Gruppe komplementär ergänzen oder auch gegenseitig lähmen.

Um auf Stagnationen in der Gruppe reagieren zu können, die durch die Ansprüche der heterogenen Persönlichkeiten hervorgerufen werden, richtet das Unternehmen gegenüber den Fertigungsgruppen übergeordnete Sanktions- und Kontrollinstanzen (Meister, Areamanager etc.) ein. Entsprechend soll im Konfliktfall der Meister[180] entscheiden, der zur Umwelt des Systems der Gruppe gehört. Kann die Gruppe, beispielsweise in einer Situation von Machtsymmetrie in ihrem Innenbereich, die Spannung mit ihren Mitteln nicht produktiv lösen, besteht damit die Möglichkeit, Konflikte zur Entscheidung zu externalisieren und sie einer ausgewiesenen Machtasymmetrie auszusetzen, womit auf die Entfaltung von Handlungsautonomie verzichtet wird.

Um jedoch den für das Unternehmen entscheidenden Flexibilitätsvorteil, der der Dynamik der Gruppen entspringt, durch eine hierarchisch vorgeordnete Ebene nicht sogleich auszubremsen, hat ein 'Dritter' die Produktivität der Gruppen in eine angeregte Spannung zu versetzen, ihre Ziele zu erreichen. Diese Aufgabe hat, wie zuvor beschrieben, der Gruppensprecher inne, der eine formelle Führerschaft übernehmen oder informell initiativ agieren kann und dafür zuständig ist, die grup-

---

179 Die Gruppen neigen beispielsweise dazu, Pausenüberschreitungen verschärft zu überwachen und Aussenseiterrollen sozial festzuschreiben (vgl. Minssen 1995, 349). Sie produzieren daneben den Druck, sich ständig für sämtliche Tätigkeiten weiter zu qualifizieren, um gruppenintern auf verschiedenen Arbeitsplätzen rotieren zu können. Dies ist ein stets aufgeführtes Ziel der Gruppenarbeit bei Opel, um 'Leistungsgeminderte' in die Gruppe einbinden zu können (vgl. QGS 1994, 1.4).

180 Dessen Tätigkeiten wurden neu konzipiert: "Veränderte Führungsaufgaben des Meisters [...] Betreuung der Fertigungsgruppe bei Konflikten und Problemen. Durch Techniken zur systematischen Problem- und Konfliktlösung unterstützt der Meister die Mitarbeiter bei sozialen und/oder organisatorischen Konflikten und motiviert zur gemeinsam getragenen Entscheidungsfindung und gegenseitigen Unterstützung am Arbeitsplatz" (Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Meister 01).

Bibliothek des Instituts
für Weltwirtschaft Kiel



peninterne und -externe Öffentlichkeit herzustellen (Verfasser der Protokolle, Initiator der Gruppengespräche, Koordinator, Moderator, 'Springer' etc.; vgl. QGS 1994, 1.6), also die Gruppe nach aussen und innen 'darzustellen'. Darüber hinaus hat er Diskussionen und Lösungsprozesse anzustossen, um die Sollvorgabenn zu erreichen.

In ihrem Innenbereich richtet sich die Gruppe stark nach ihren emotional getragenen Entscheidungskritierien, um Entscheidungen über die fortzusetzende Produktion zu fällen (vgl. Neidhardt 1980, 109ff.). In diesem Sinne arbeitet die Gruppe mit den paradoxen Eigenschaften eines selbstreferentiellen Systems, das über seine Umwelt nur erfahren kann, was es in diese hineinträgt (vgl. Quine 1974). Da die Gruppe die Paradoxie zwischen Selbst- und Fremdreferenz operativ einsetzt, für die die Gruppe zugleich 'blind' ist, wirkt diese nicht blockierend (vgl. Luhmann 1992a, 27). Diese Paradoxie wird in der produktiven Tätigkeit zu erfüllender Aufträge entfaltet: Dort, wo die Gruppe auf ihre eigene Produktion verwiesen ist, begegnet die Gruppe sich selbst. Indem sie sich auf neu zu startende Produktionen einlässt, kehrt sie wieder zu sich als Ausgangspunkt zurück (vgl. Baecker 1993a, 203f.). Dazu werden von aussen Zeitabschnitte für die Sollziele festgelegt und fachliche Probleme aufgeworfen, wodurch sich die soziale Form der Gruppe innerhalb des Rahmens der Produktion reproduzieren kann.

Außerdem wird die Paradoxie der Selbstreferenz in den direkten Interaktionen der Mitglieder der Gruppe (face-to-face) entfaltet, in denen die Gruppe ihre sie tragende Zusammengehörigkeit (vgl. Tyrell 1983, 82) dadurch hervorbringt, dass sie zwischen Zugehörigkeit oder Nicht-Zugehörigkeit unterscheidet. Die Gruppe überprüft ihre Umwelt darauf, ob eine weitgehende Übereinstimmung mit ihren Normen vorliegt oder nicht (vgl. Claessens 1983, 491) bzw. wie weit sich das jeweilige Gruppenmitglied den normativen Anforderungen der Organisation fügt.[181] Da die Beschäftigten nicht frei über ihre Zugehörigkeit zu den Fertigungsgruppen entscheiden können, ist davon auszugehen, dass das emotionale Level der Zusammengehörigkeit durch die nicht freiwillige Rekrutierung der Mitglieder in vielen Fällen ständig prekär bleibt. Die Gruppe ist gezwungen, insbesondere wenn die Frage der Zugehörigkeit durch Störungen von aussen (durch forcierte innerbetriebliche Verleihungen) oder innen (längere Abwesenheit) auf die Tagesordnung der Gruppe gesetzt wird, sich anhaltend mit dem Thema ihrer eigenen Grenzziehung zu beschäftigen.[182]

Die Eigenschaften der Organisation zwingen die Fertigungsgruppen, sich auf ein arbeitsfähiges Niveau der Zusammengehörigkeit zu verständigen. Wie in 'sozialen Gruppen' tritt Vertrauen - sobald dieses als 'ergänzender' und als nicht ausschliessender Faktor begriffen wird - trotz organisatorischer Ansprüche, als funktionales Äquivalent an die Stelle von formalen Regelungen.[183] Das wesentliche Kennzeichen eines aus Fertigungsgruppen bestehenden Unternehmens ist es, die Merkmale aus der Interaktion sozialer Gruppen mit den Systemeigenschaften einer Organisation

---

181 Normen ruhen nach Luhmann auf Erwartungserwartungen, in denen die Akteure voneinander nicht nur Verhalten, sondern auch wechselseitige Erwartungen erwarten (vgl. Luhmann 1969).

182 Die häufig zitierte Perspektive einer abgestuften Hierarchisierung von 'Kern-Zugehörigkeit' und 'peripherer Zugehörigkeit' erzeugt eine unnötige Unklarheit durch die Thematisierung einer weiteren System-Umwelt-Relation, die mit dem Verhältnis von 'Kern' und 'Peripherie' beschrieben wird.

183 Allerdings besteht dabei das Risiko, mit zunehmendem Vertrauen durch den damit verbundenen Regressionseffekt konfliktreiche Reibungsverluste hervorzurufen (vgl. Popitz 1968, 6).

in eine produktive Verbindung zu bringen (vgl. Minssen 1995, 348).[184] Denn formale Regelungen allein reichen zur Reproduktion der produktiven Eigenschaften von Fertigungsgruppen nicht aus. Erst wenn diese um die Fähigkeiten von sozialen Gruppen angereichert werden, ist zu erwarten, dass die Fertigungsgruppenmitglieder die aufgeworfenen Paradoxien lösen können. In diesem Sinne formuliert das Unternehmen prekäre Produktionsaufgaben, die stets nur vorläufig abzuschliessen sind:

> "Von Teams verantwortete Produktion ist Paradoxieauflösung unter der Bedingung, daß erst das erstellte Produkt den Frieden bringt" (Baecker 1993a, 191).

### *5.3.2 Die Sicherheit und die Ungewissheit*

Dass sich das Unternehmen im selbstgenerierten Wechselspiel zwischen der Suche nach 'Sicherheit' und der Erzeugung von Ungewissheit bewegt (vgl. Baecker 1993a, 194), zeigt sich mehrfach anhand der Semantik der Überschriften der 16 Kapitel der Schulungsunterlagen für Gruppensprecher, die mit redundanter Wiederholung der Begrifflichkeit besonders auf 'Sicherheit' Wert legen:

> "3. Informationsfluß sichern, 4. Ziele sichern, 5. Kommunikation sichern, 6. Motivation sichern, 7. Qualität sichern [...] 11. Arbeitssicherheit, 12. Arbeitsablauf sichern" (QGS 1994, 1.1).

In den Ausführungen der Kapitel werden den Gruppensprechern unterschiedliche Beobachterperspektiven zugeschrieben, auswechselbare Entscheidungsverfahren zu nutzen, mittels derer sie imstande sind, die prekären Unsicherheiten zu reduzieren. Vorrangig dienen die vorgegebenen Methoden dazu, auf der Folie des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses tradierte Sicherheiten in Unsicherheiten zu verwandeln, die rekursiv zu bewältigen sind. Dazu setzen die Gruppensprecher ein Set von heterarchischen Beobachtungs- und Korrekturmöglichkeiten ein, das nicht allein aus den Beobachtungen gespeist wird, die auf den Gruppenpinnwänden angebracht werden. Diese Daten können von der Gruppe und ihren Sprechern jedoch zeitversetzt wahrgenommen werden können, wodurch die Gruppen in der Lage sind, die 'Beobachtungen von Beobachtern zu beobachten', die sie selbst sein können.

---

184 In dem Kapitel "Kommunikation sichern" (QGS 1994, 5.1-16) wird den Gruppensprechern zum Umgang mit Emotionen und Konflikten innerhalb der Gruppen ein kybernetisches Kommunikationsverhalten erläutert, das als "resultatsorientiertes Gespräch" [mit einem] "Rückmeldekreis" (QGS 1994, 5.6) beschrieben wird.

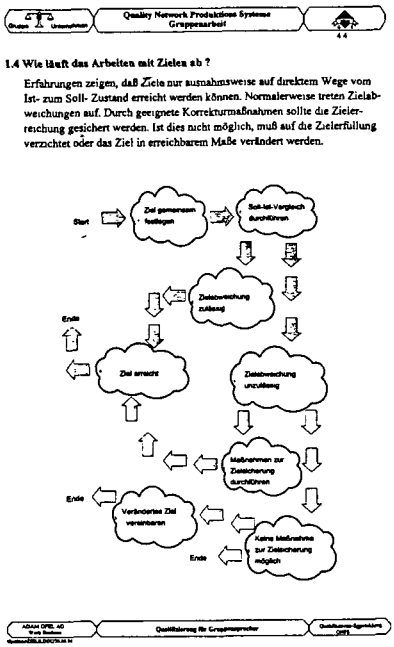



Abbildung 12: Arbeit mit Zielen QGS 1994, 4.4

Dieses rekursive Beobachtungsverfahren ermöglicht es den Gruppen, im "Prozess der Zielverfolgung" (QGS 1994, 4.2) mit zeitlichen Sequenzierungen zu arbeiten. Sie können ständig selbst zwischen Soll- und Ist-Werten vergleichen und daraus korrigierende Eingriffe entwickeln. Grundsätzlich wird dementsprechend bei Opel davon ausgegangen, dass "Zielabweichungen" (QGS 1994, 4.4) stets auftreten:

> "Erfahrungen zeigen, daß Ziele nur ausnahmsweise auf direktem Wege vom Ist-zum Soll-Zustand erreicht werden können. Normalerweise treten Zielabweichungen auf" (ebd.).

Im Gegensatz zu den Vorstellungen des tradierten tayloristischen Paradigmas gefährden sich die Beschäftigten nunmehr bei Abweichungen nicht mehr ständig selbst, da die Systembildung der Gruppe nicht mehr zwangsläufig bei unvorhergesehenen Abweichungen durch hierarchisch übergeordnete Abteilungen unterbrochen werden muss. Vielmehr ist die Gruppe aufgefordert, Störungen selbst mit ihren Beobachtungsinstrumenten intern zu verarbeiten, was nicht ausschliesst, dass bei Bedarf auch übergeordnete Stellen einbezogen werden können.

## 5.4 Gruppensprecher und Gruppensprecherinnen

Auffälligerweise arbeiten zwei zentrale Texte zur Aufgabenbeschreibung der Gruppensprecher bzw. der -sprecherin bei Opel mit einer dezidierten Unterscheidung der Geschlechter (vgl. Faltblatt GA 1991, Z. 235-255; QGS 1994, 1.6), die in Abgrenzung zum Sprachmodus der meisten sonstigen Texte des Unternehmens zunächst ins Auge sticht. Welche Bedeutung hat nun diese Betonung der Geschlechterdifferenz im Kontext der Einführung von Gruppenarbeit?

Die Komponenten sog. neuer Produktionskonzepte, bestehend aus Gruppenarbeit, kontinuierlicher Verbesserung, Integration von Aufgaben, Total Quality Management und gezielter, auf die Verbesserung von Kommunikation ausgerichteter Personalentwicklung, lassen im Zuge der Neubewertung der menschlichen Arbeit und deren veränderter Organisationsform vermuten, dass auch tradierte geschlechtsspezifische Unterscheidungen im Arbeitsprozess modifiziert werden.

Eine Untersuchung von Manfred Moldaschl (vgl. ders. 1993) zu den Auswirkungen neuer Produktionskonzepte auf Frauenarbeit in der Elektroindustrie macht jedoch deutlich, dass dort die bisherige Benachteiligung von Frauen innerhalb von Lean Production festgeschrieben wird. Dies lässt sich in dem von Moldaschl untersuchten Bereich vorwiegend darauf zurückzuführen, dass neue Produktionskonzepte mit der Absicht, verstärkt kooperative und kommunikative Potentiale zu nutzen, an- und ungelernte Arbeiterinnen nicht erfassen, da diese im Rahmen der Arbeitsorganisation weiterhin in tayloristische Aufgabenzuschnitte eingebunden werden. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine von Monika Goldmann u.a. herausgegebene Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund zur "Perspektive von Frauenarbeit bei neuen Produktions- und Managementkonzepten" (Goldmann u.a. 1994) in Betrieben der Automobil- und Elektroindustrie, in der folgendes Resumeé gezogen wird: Die positiven Effekte von Gruppenarbeit

> "entstehen [..] überwiegend für männliche Arbeitskräfte, Angelernte und Facharbeiter und verstärken oder zementieren geschlechtsspezifische Barrieren und Hierarchien" (Goldmann 1994, 5).[185]

Die vorliegende Untersuchung beabsichtigt nicht, auf die oftmals unhinterfragte Vorstellung eines aus der Sozialisation stammenden spezifischen weiblichen Arbeitsvermögens (vgl. Beck-Gernsheim 1981; Ostner 1991) zurückzugreifen, sondern zunächst die wechselseitigen Selbstbeschreibungen und Fremdzuschreibungen der Beschäftigten als Männer und Frauen im Rahmen neuer Produktionskonzepte und deren Konsequenzen für die betriebliche Arbeitsteilung in den Blick zu nehmen.

Anhand von drei ausgewählten Textbeispielen[186] sollen in diesem Kapitel diskursanalytisch die geschlechtsspezifischen Unterscheidungen bei der Einführung von Gruppenarbeit am Produktionsstandort Bochum untersucht werden.

---

185 Vgl. zum Anteil von Frauen in qualifizierten Fach- und Führungspositionen Assig 1996, 153-156.

186 Siehe dazu im Anhang der vorl. Arbeit, wo die Texte mit numerischen Zeilenangaben versehen sind (Texte 1.-3.).

Sobald die innerbetriebliche Kommunikation die Umstellung der Organisation auf Gruppenarbeit thematisiert, ist zu vermuten, dass neben den beabsichtigten Zielsetzungen, wie beispielsweise die Einführung von Gruppenarbeit als erfolgreichen Prozess darzustellen, sprachlich fassbare, nicht intendierte Nebeneffekte auftreten, in denen bestimmte geschlechtsspezifische Rollenstereotype gefördert oder gedämpft werden.[187]

### *5.4.1 Die Relevanz des Geschlechts*

Die somit aufgeworfene Fragestellung im Kontext der Thematisierung von Gruppenarbeit lautet: "Wer macht wo wem gegenüber die Kategorie 'Geschlecht' relevant bzw. behauptet in welchem Diskurstyp ihre Irrelevanz?" (Landweer 1993, 42).[188]

Männlichkeit und Weiblichkeit treten auf der Ebene von Texten als Effekte symbolischer Ordnung auf (vgl. Menke 1993, 66). Der Signifikant 'Geschlecht' und die damit konnotierten Vorstellungsgehalte produzieren eine kommunikative Realität des Begriffs: das interpretative Schema entwickelt sich durch Kommunikation zu einer Komponente symbolisch-kognitiver Ordnung, auf die Bezug genommen wird. Greifen Beschäftigte nun in der interpretativen und konstruktiven Praxis auf diese Ordnung zurück, so wirken die interpretativen Schemata strukturbildend. Zu überprüfen ist also, wie die Kategorie 'Geschlecht' in Texten geltend gemacht wird.

In welcher Weise greift das Führungs- und Organisationskonzept teilautonomer Fertigungsgruppen bei Opel auf traditionelle Rollenklischees von Männern und Frauen zurück? Oder werden vielmehr neuartige Diskursstrategien verwendet, die sich von gesellschaftlich vorherrschenden Mustern absetzen? Der erste Text zu dieser Fragestellung stammt aus der Rüsselsheimer Abteilung für innerbetriebliche Kommunikation, die innerhalb des deutschen Stammwerkes der Adam Opel AG dem Personal- und Sozialwesen zugeordnet ist. Unter dem Titel "Gruppenarbeit" erschien der Text im 2. Quartal 1991 und wurde einer breiten, nicht nur innerbetrieblichen Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt, um das Modell der Gruppenarbeit der Adam Opel AG bekannt zu machen.

Der zweite Text wurde in der Bochumer Werkszeitung Bochum aktuell veröffentlicht, die sich vorwiegend an die lokalen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und deren Angehörige richtet. Gegenstand des zweiten Textes ist ein Bericht über eine Gruppensprecherin im Bereich des Presswerkes.

Der dritte Text ist der Opel Post entnommen, die in sämtlichen deutschen Werken der Adam Opel AG ausliegt und vorwiegend zu den verschiedenen in Deutschland ansässigen Produktionsstätten publiziert. Dieser dritte Text berichtet über die erste in Bochum gewählte Gruppenbetreuerin, eine ehemalige Gruppensprecherin, die bestehende Arbeitsgruppen seitens der Organisationsentwicklungsabteilung berät. Da am Bochumer Standort die Abteilung für innerbetriebliche Kommunika-

---

187 Die Texte der innerbetrieblichen Kommunikation sollen somit als feines Sensorium genutzt werden, um die Potentiale einer betrieblichen Reorganisation auf der Ebene der formulierten Einstellungsmuster beschreiben zu können.

188 Das 'Geschlecht' wird von Landweer nicht als ein allein durch Diskurse produziertes Objekt vorausgesetzt, das sodann in sozialer Praxis präsentiert wird. Das Diskursive sei vielmehr unterschieden von einer objekthaften Realität einer Machtverteilung im Betrieb, die von der sprachlichen zu differenzieren sei (vgl. Landweer 1993, 42).

tion nach Aussage ihrer Abteilungsleiterin ihre Texte nicht auf der ausgearbeiteten Grundlage eines vorliegenden Konzepts zur Reorganisation des Betriebes produziert, lassen sich womöglich vielschichtigere Beobachtungen machen, als dies im Rahmen einer Supposition eines rein instrumentell subsumierten Verhältnisses möglich ist, in dem die innerbetriebliche Kommunikation monolithisch und widerspruchsfrei an Zielen betrieblicher Rationalisierung ausgerichtet ist.

Die vorliegenden drei untersuchten Texte zeichnen sich formal und inhaltlich als Werbetexte mit Publicrelations-Funktion aus, da sie implizit appellativ für neue Regeln oder Verhaltensmuster im Betrieb werben. In den hier vorgestellten Fällen sollen diese Regeln von den Frauen im Betrieb aktiv wahrgenommen werden, während gleichzeitig den Männern ein verändertes Bild geschlechtsrollenspezifischen Verhaltens mitgeteilt werden soll. Dies impliziert, dass die untersuchten Artikel der Abteilungen für innerbetriebliche Kommunikation womöglich eine innovative Veränderung in den Präferenzen des Managements zum Ausdruck bringen. Denn im Gegensatz zu früheren Publikationen werden im Zuge der organisationellen Umstrukturierung des Produktionskonzeptes weibliche Beschäftigte seitens des Managements neuerdings explizit als eigenständige Zielgruppe angesprochen, wie sich anhand der Textbeispiele nachzeichnen lässt.

### *5.4.2 Die Umwerbung*

In dem in einer hohen Auflage verbreiteten Faltblatt zur 'Gruppenarbeit' aus dem Stammwerk in Rüsselsheim werden gerade in bestimmten Textpassagen überraschenderweise - denn die Automobilbranche ist nicht zu den überwiegend mit Frauen besetzten Erwerbssektoren zu zählen - weibliche und männliche Beschäftigte symmetrisch genannt, eine textliche Auffälligkeit, die sich von dem ansonsten praktizierten Stil innerbetrieblicher Kommunikation deutlich absetzt.

In der briefartigen Anredeeröffnung des Faltblattes "Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter" (Faltblatt Gruppenarbeit 1991, Z. 1-2) und insbesondere in Abschnitt 12 "Wer wird Gruppensprecher/in?" (Z. 234-235) wird die inklusive Sprache des generischen Maskulinums, der unterlassenen Geschlechterunterscheidung, zu Gunsten einer symmetrischen Nennung durch Schrägstriche durchbrochen. In sämtlichen übrigen 17 Abschnitten zur Gruppenarbeit ist dagegen einzig die männliche Form anzutreffen, ein Indiz für die "These, daß maskuline Personenbezeichnungen für Frauen Bereiche definieren, zu denen sie keinen Zutritt hatten, haben oder haben sollen" (Pusch 1990, 38). Betrachtet man die Nennung beiderlei Geschlechts nicht als lapidares Versehen der Textredaktion, so sind diese Auffälligkeiten sinnhaft zu deuten, denn: "Die movierten Personenbezeichnungen setzen eine weibliche Tradition und Realität voraus" (Pusch 1990, 39; i. Orig. hervorgeh.).

Zunächst drehen sich die Abschnitte 11 und 12 des Faltblatts Gruppenarbeit ausschliesslich um den (männlichen) Gruppensprecher, wobei Abschnitt 11 dessen Aufgaben beschreibt und Abschnitt 12 sich auf die Person ausrichtet. Beide Abschnitte vermitteln die Verhaltensregeln des Konzepts 'Gruppensprecher'. Lässt sich die eröffnende Ansprache des Vorstands im Faltblatt auf die Anwendung einer verbreiteten Höflichkeitsformel zurückführen, die jedoch auch die Aufmerksamkeit der Mitarbeiterinnen anspricht, so sind für Abschnitt 12 andere Gründe auszuloten.

Der Text verzichtet im Satz zur Wahl der "Stellvertreter" (Z. 246) der Gruppensprecher und im elften Abschnitt mit der Überschrift "Welche Aufgaben hat der Gruppensprecher?" (Z. 208-209) auf die Nennung beiderlei Geschlechts, obwohl es in Abschnitt 11 um die von Gruppensprechern und Gruppensprecherinnen geforderten Eigenschaften geht. Man kann aufgrund der Uneinheitlichkeit des Textes vermuten, dass somit nicht nur die umständlich wirkenden Schrägstriche oder die vollständige Nennung beiderlei Geschlechts vermieden werden sollte. Vielmehr scheint eine noch zu bestimmende Intention mit der Wahl dieses Stilmittels verbunden zu sein.

Auch der Vergleich zwischen den Abschnitten 11, der - trotz gleicher Thematik - nur die männliche Form gebraucht, und 12, in dem nur der Stellvertreter in der männlichen Form genannt wird, legt die Vermutung nahe, die Stilistik des Faltblattes in einen systematischen Zusammenhang mit dem Referenzpunkt der Unterscheidung des Gruppensprechers und der Gruppensprecherin zu bringen. Die hervorstechende Nennung beiderlei Geschlechts setzt unverkennbar auf die Geschlechterdifferenz und bezieht Frauen und Männern in der Funktion der Gruppensprecher und sprecherinnen in das Organisationskonzept Gruppenarbeit ein. Für diese Vermutung lassen sich weitere textliche Indikatoren finden.

Zu Beginn soll die auffällige Abweichung betrachtet werden, die im zwölften Abschnitt des Faltblattes auftaucht, in dem explizit Frauen angesprochen werden.

Zunächst ist eine originäre Motivation einer ausgewiesenen Frauenförderung anhand des Informationsblattes nicht zu entdecken; insofern scheint mit der Einführung von Gruppenarbeit ein Sekundäreffekt einherzugehen, der die Frauen kommunikativ - neben den Männern - miteinbezieht.

Mit der expliziten Nennung von Frauen und Männern eröffnet das Management eine begrenzte Plattform, auf der die tradierte geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und ihre Ausschlusseffekte innerhalb der Funktionsbeschreibung für Gruppensprecher und -sprecherinnen programmatisch reduziert wird. Auch Frauen wird somit eine innerbetriebliche Aufstiegsoption eröffnet, in der die Gruppensprecherin bzw. der Gruppensprecher eine formell-informelle Führungsrolle wahrnimmt. Dazu wird hinsichtlich der Anforderungen auf eine spezifisch zusammengesetzte Eigenschaftskombination zurückgegriffen, die sich paradoxerweise innerhalb tradierter Geschlechtsstereotype rekonstruieren lässt - und diese zugleich durchkreuzt.

Im Anforderungsprofil für Gruppensprecher und -sprecherinnen werden Fähigkeiten des Ausgleichs unterschiedlicher Interessen (vgl. Z. 216), der kommunikativen Vermittlung (vgl. Z. 217-222) und der Förderung des Zusammenhalts (vgl. Z. 215) genannt. Derartige Eigenschaften gelten innerhalb traditioneller Geschlechterstereotype vorwiegend als sog. weibliche Fähigkeiten. Im Kontext der betrieblichen Reorganisation sind sie mit dem Interesse des Managements verknüpft, die innerbetriebliche Flexibilität zu erhöhen, die durch informelle Beziehungsarbeit zwischen den Arbeitsgruppen sowie innerhalb derselben gestützt werden soll (vgl. Mintzberg 1979, 433). Die zunehmende interne Unsicherheit unter der Bedingung der reduzierten direkten Kontrolle der Beschäftigten, die mit der Einführung von weitgehend selbstregulierter Gruppenarbeit und damit gleichzeitig steigendem Abstimmungsbedarf verbunden ist, wird organisatorisch durch hochwirksame informelle Selbststeuerungsmomente aufgefangen. Diese hängen nicht unwesentlich von der kommunikativen Vermittlungspotenz der Gruppensprecher und -sprecherinnen ab, denen eine

koordinative Schlüsselrolle im Transformationsprozess von Arbeit und Organisation zukommt, ohne direkt als disziplinierendes Führungsinstrument ausgewiesen zu sein.[189]

Das seitens des Managements in dem Informationsfaltblatt artikulierte Interesse an einer "Bündnispartnerschaft mit weiblichen Arbeitskräften" (Volst 1989, 193; i. Orig. hervorgeh.) ist potentiell geeignet, die sozialen und kommunikativen Kompetenzen, die insbesondere Frauen zugeschrieben werden, für die intendierte betriebliche Vergemeinschaftung zu nutzen. Durch die in den Zuschreibungen implizit aufgehobenen Verhaltensregeln und ihre Wiederholung wird eine "elegante und komplette Form der Kontrolle" (Ouchi 1980, 136; Übers. H.H.) etabliert. Mit stereotyphaften Eigenschaftszuschreibungen, so lässt die auffällige Nennung von Frauen vermuten, setzt das Management strategisch auf die hier explizit angesprochenen Frauen als "change masters" (Kanter 1983). Frauen wird damit im Zuge des organisatorischen Wandels ein Flexibilitätsbonus, erhöhte Lernbereitschaft und eine bestimmte Vernutzbarkeit ihrer Arbeitskraft (vgl. Volst 1989, 193), d.h. ein spezifisch weibliches Arbeitsvermögen zugeschrieben. Die Vorstellungsgehalte eines solchen Arbeitsvermögens, z.B. die "weiterentwickelte Fähigkeit zur Interdependenz" (Pascale/Athos 1981, 203), setzen die tradierten Geschlechtsstereotype fort und werden nach Ansicht populärer Autorinnen für die Frauen mit der Hoffnung verbunden,

> "daß die wesentlichen Veränderungen, die sie in der männerdominierten Arbeitswelt bewirken, sich ausgerechnet aus den stereotypen Einstellungen und Verhaltensweisen ergeben, die den meisten Frauen in der westlichen Welt als Geschlechtsrolle gemeinsam sind" (Lunneborg 1994, 19; vgl. Helgesen 1992).

Zunächst bleibt festzuhalten, dass sich der Duktus des Faltblatts, in dem die Frauen als potentielle Gruppensprecherinnen einbezogen werden, in ausgewiesenen Passagen von dem in der Arbeitswissenschaft vorherrschenden diskriminierenden Bild gegenüber Frauen absetzt, welches die Frauen ignoriert oder sie sogar als Störfaktor beschreibt (vgl. Gerhard/Osterloh/Schmid 1993, 28 ff.).

Wie für die Automobilindustrie typisch, stellen auch im Bochumer Opel-Werk Männer die Mehrzahl der Beschäftigten.[190] Insofern trifft die Sportsymbolik, die die Zielsetzung der Gruppenarbeit bei Opel griffig umreissen soll, nämlich "zu einer hochqualifizierten 'Mannschaft' beizutragen" (Z. 105), die Erfahrung eines von Männern rein zahlenmässig dominierten Betriebes.

---

189 Das Management kann bei wachsender Komplexität des Unternehmens mit dem Einsatz von Gruppensprechern und sprecherinnen darauf rechnen, "die Schere zwischen zunehmender Instabilität der Orientierungspunkte für die Teammitglieder und den steigenden Anforderungen an diese zu schließen" (Kühl 1995, 69).

190 Am Produktionsstandort Bochum sind zunächst die Daten, soweit nicht anders genannt, für den November 1993 wie folgt zu beschreiben: Der Anteil der beschäftigten Frauen ist in den vergangenen 15 Jahre permanent gesunken. 1988 beläuft sich der Anteil von Frauen unter den Beschäftigten auf 6,6 Prozent und verringert sich bis zum November 1993 auf 5,4 Prozent. Der Anteil der Frauen im gewerblichen Bereich liegt zu diesem Zeitpunkt bei 3,8 Prozent und bei fast 6 Prozent in den indirekten Bereichen. Im Angestelltenbereich arbeiten Frauen mit einem Anteil von 12,9 Prozent. Auffällig unterrepräsentiert sind die Frauen im Bereich der Führungskräfte 2,7 Prozent sowie bei den Meistern inklusive Obermeistern, wo der Anteil 1,2 Prozent beträgt.

Mit der Rekrutierung von spezifisch qualifizierten Facharbeitern setzt sich die Ausgrenzung von Frauen insofern fort, als diese beim Erwerb von Facharbeiterzertifikaten auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt in der Minorität sind. Das Muster einer asymmetrischen Verteilung des Bildungskapitals und der damit verbundenen Anerkennung reproduziert sich somit homolog in Gesellschaft und Betrieb zu Ungunsten der Frauen, die im geringeren Masse über "verkörpertes kulturelles Kapital" (Bourdieu u.a. 1981, 95), beispielsweise in Form von Facharbeiterabschlüssen für die Automobilindustrie, verfügen. Dabei konnte mehr als die Hälfte der Frauen im produktiven Bereich bei Opel in Bochum im November 1993 qualifizierte Berufsabschlüsse nachweisen. In den 'unproduktiven' Bereichen haben immerhin 60 Prozent der Frauen einen Beruf gelernt. Zusammengefasst besitzen in den produktiven und 'unproduktiven' Bereichen von 680 Frauen jedoch nur wenig mehr als 10 Prozent einen für die Automobilindustrie typischen Berufsabschluss (Werkzeugmacherin, Schlosserin, Mechanikerin, Dreherin, Elektrikerin).

Umso mehr fällt die (Um-)Werbung der zahlenmässigen Minorität von Frauen im Betrieb in den Formulierungen des Faltblatts auf, die das Interesse des Unternehmens am Einsatz potentieller Kandidatinnen für die Funktion der Gruppensprecherin artikulieren (vgl. Schmidt 1993, 609): Frauen sollen in dem von Männern dominierten sozialen Raum Betrieb auf für die Gruppenarbeit entscheidende kommunikative Schlüsselposition in den produktiven Bereichen gehievt werden.

### *5.4.3 Die Gruppensprecherin*

In einem Artikel aus der Werkszeitschrift Bochum aktuell, der sich auf den Bereich des Presswerks bezieht, zur "bislang einzigen Gruppensprecherin in den Bochumer Opel-Werken" (Bochum aktuell 10/1994, 3)[191] zeigen sich besonders deutlich die Ambivalenzen einer Betriebspolitik, die Frauen als betriebliche Ressource entdeckt und dabei einerseits tradierten Mustern verhaftet bleibt, andererseits sich erkennbar aufstiegswilligen Frauen öffnet, ohne jedoch explizite 'Frauenförderung' zu betreiben.

In der Etikettierung der Ausbildung der Gruppensprecherin changiert der Text zwischen der maskulinen wie femininen Berufsbezeichnung; da ist sowohl von "der 2 ½-jährigen Ausbildung zum Industrieelektroniker" (Z. 7-9) als auch von der "Industrieelektronikerin" (Z. 19) die Rede.[192]

Entsprechend dem Anforderungsprofil für Gruppensprecher bzw. -sprecherinnen bescheinigt der Vorgesetzte der Gruppensprecherin ihre Durchsetzungsfähigkeit: "Dietmar Hahn: 'Carmen kann [...] sich vor allem auch durchsetzen - gegenüber den Kollegen und gegenüber dem Vorgesetzten'" (Z. 31-37) und betont ihre kommunikativen Kompetenzen: "Carmen kann frei reden, sich klar ausdrücken, gut zuhören" (Z. 31-32). Daneben wird das gelungene Kooperationsverhältnis zwi-

---

191 Der Text des Artikels findet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit (Text 2). Im Folgenden werden die Zitate aus diesem Artikel laut der im Anhang dieser Arbeit dargestellten Zeilenzählung aufgeführt.

192 Für Luise F. Pusch, deren Augenmerk der Diskriminierung in der Sprache gilt, wird bereits in der wechselnden Bezeichnung eine "Hermaphrodite" (Pusch 1990, 36; i. Orig. hervorgeh.), also ein Zwitterphänomen, erkennbar.

schen Gruppensprecherin und Meister hervorgehoben: "Wir brauchen [..] natürlich auch die Unterstützung von den Vorgesetzten.' Und die bekommt die junge Gruppensprecherin" (Z. 44-49).

Da die Gruppensprecher und -sprecherinnen im Gruppenarbeitskonzept nach der Bochumer Betriebsvereinbarung keinerlei Vorgesetzenfunktion zu übernehmen haben, hängt die Fähigkeit, sich durchsetzen zu können, von der persönlichen Performanz der Gruppensprecherin ab, insbesondere bei Uneinigkeiten innerhalb des hierarchischen Machtgefälles zwischen ihr und dem übergeordneten Meister.

Die mehrfache Erwähnung der Überzeugungskraft, Durchsetzungsfähigkeit und Anerkennung, macht auf - damit abgewehrte - Beschreibungsmuster zwischen Männern und Frauen aufmerksam. Gerade Frauen, die de facto Vorgesetztenfunktionen übernehmen, wird häufig seitens der Männer die Befürchtung entgegengebracht, den Status des Arbeitsbereiches zu mindern und sich nicht durchsetzen zu können (vgl. Schlapeit-Beck 1991, 155). Denn aus der Sicht männlicher Führungskräfte stehen sog. weibliche Kompetenzen, die eher dem privaten Bereich zugeordnet werden, der Durchsetzungsfähigkeit im Wege (vgl. Manthey 1992, 76).[193]

Die massgeblichen Kriterien, die für die Auswahl der Gruppensprecherin gelten, werden aus der Sicht eines Meisters wie folgt beschrieben:

> "Dem zuständigen Meister Dietmar Hahn fiel die junge Industrieelektronikerin schnell durch ihr persönliches Engagement, ihre Offenheit, ihren ausgeprägten Teamgeist sowie durch ihre ausgesprochen positive Einstellung zur Gruppenarbeit auf. Alles Eigenschaften, die ein Gruppensprecher braucht" (Z. 17-25).

Akzentuiert hervorgehoben wird ihre Entschlossenheit: "Und sie weiß, was sie will" (Z.6), "äußert sie sich entschlossen" (Z. 43-44), ihre "persönlichen beruflichen Pläne [...] hat die erfolgreiche Gruppensprecherin dabei fest im Auge" (Z. 76-81). Auch ihre Überzeugungskraft wird hervorgehoben: "[Carmen kann] sich vor allem auch durchsetzen - gegenüber den Kollegen [...]", (Z. 34-36); "denn ihre Vorschläge überzeugen" (Z. 49-50). Damit werden ihr bisheriger Erfolg und ihr weiteres innerbetriebliches Aufstiegsinteresse herausgestellt, indem insgesamt auf Attributierungen zurückgegriffen wird, die zu Selbst- und Fremdzuschreibungen gehören, welche zumeist mit männlich konnotiert werden (vgl. Manthey 1992, 67 f.).

### *5.4.4 Der Rekurs auf den Körper*

Indem Frauen tradierte Rollenmuster durchbrechen, überschreiten sie die bislang quasi 'selbstverständlichen' Grenzlinien innerbetrieblicher Aufstiegsmuster; sie ordnen sich nicht mehr innerhalb

---

193 In Anlehnung an Rosabeth M. Kanter (vgl. dies. 1977) beschreibt Helga Manthey das Schema sog. 'männlichen Führungsverhaltens' "als hierarchisch strukturiert, stark kontrollbezogen, konkurrenzhaft ausgerichtet und dabei auf das Verfolgen persönlicher Karrieren bezogen. Die hieran ausgerichteten Denkschemata orientierten sich an Strategie und Taktik, Sieg oder Niederlage [...] männlichen Führungskräften [wird] ein konkurrenzhafter Arbeitsstil attestiert, geprägt vom Interesse an Durchsetzung, Sieg und Profilierung. Ihr Kommunikationsverhalten sei betont sachlich und 'gefühlsabständig' und das Gruppenverhalten hierarchisch, an Rang und Führung orientiert. Weiter verfügten sie im Vergleich zu Frauen über ein durchsetzungsorientiertes Konfliktverhalten" (Manthey 1992, 18).

des vorgesehenen Rollenklischees von 'Unauffälligkeit' ein (vgl. Rastetter 1993, 233). Das Aufstiegsphänomen markiert die Einzelfälle als besondere, die als Anlass für die Berichte dienen. Denn die Gruppensprecherin und die in der vorliegenden Arbeit unten genannte Gruppenbetreuerin betreten in beiden Fällen ein betriebliches 'Männerterrain'. Gerade im Arbeitsbereich der Gruppensprecherin im Preßwerk gehört die Zuschreibung körperlich belastender Arbeit zur sozialen Konstruktion von Männlichkeit, deren Exklusivität auf den ersten Blick nicht mehr zu gelten scheint: "Selbst schwere Hebearbeit und Lärmbelästigung konnten sie davon nicht abbringen" (Bochum aktuell 10/1994, 3, Z. 10-12). Das Zitat der Gruppensprecherin "Und wenn's wirklich mal zu schwer wird, hilft mir eben ein Kollege" (ebd., Z. 13-15), dient in diesem Kontext jedoch erkennbar der Selbstkonstruktion als 'schwache Frau', die sich von einem 'starken Mann' helfen lässt, wodurch sich beide Geschlechtsrollen wiederum ihres wechselseitig durch exklusive Selbst- und Fremdkonstruktion erzeugten Profils unter beibehaltenen Hierarchiemustern versichern können (vgl. Tyrell 1986, 465).[194]

Diesem Schema folgend wird das Klischee der 'schwachen Frau' im Rekurs auf körperliche Merkmale der Gruppensprecherin in der Headline unterstrichen: "Klein, aber oho" (Bochum aktuell 10/1994, 3, Z. 1) und im Leadtext "Klein, zierlich, mit frechem Lockenkopf..." (Z. 2) wiederholend aufgegriffen.[195]

In der Diskussion um Arbeitsbelastungen werden im Zuge der Thematisierung des Körpers 'typisch männliche' Zuschreibungen von Stärke und die damit verbundenen Vorstellungen von Belastbarkeit als Pendant 'weiblicher Schwäche' wieder eingesetzt. Auf dieser Dichotomie fusst die legitimatorische und logische Basis, die die Differenzkonstruktion sowie deren Wahrnehmung reproduziert und bestimmte Tätigkeiten als 'exklusiv männliche' beansprucht.

Dieser Exklusivität steht das mit der Gruppenarbeit erweiterte Aufgabenspektrum gegenüber, demzufolge auch Frauen körperlich belastende Tätigkeiten, wie beispielsweise das Greifen und Packen großer Teile im Ersatzteillager (vgl. Riezler/Aumann 1994, 34 f.) ausgesetzt werden. Die an bestimmte Tätigkeiten gebundene geschlechtspezifische Konnotation ruft einen relationalen Distinktionseffekt hervor. Für die männliche Position fussen Ansehen, Prestige und Renommee auf der Behauptung körperlicher Überlegenheit, die es erlaubt, bestimmte Tätigkeiten, wie das Bewegen schwerer grosser Gegenstände, im Gegensatz zu Frauen ohne maschinelle Unterstützung ausüben zu können.

Die Frauen dehnen im Zuge der eingeführten Gruppenarbeit ihre Verhaltensspielräume potentiell aus, wodurch sich u.U. die der Männer wegen knapper privilegierter Positionen (erhöhtes Lohnniveau, Anerkennung etc.) einengen. Die männliche Position reklamiert unter Inanspruchnahme des Selbstbildes einer körperlichen Überlegenheit, die binäre Ordnung der klaren Gegensätze wiederherzustellen, was sich mikropolitisch in der Forderung nach einer abweichenden Entlohnung

---

194 Die potentielle Irritation eines horror vacui der geschlechtlichen Unbestimmtheit wird somit vermieden (vgl. Bourdieu 1982, 740).

195 Der Diskurs um Körpergrösse und Körperbelastungen wendet grundlegende Schemata direkt auf den Leib an und ist eine Voraussetzung zu deren Inkorporation (vgl. Bourdieu 1987, 135).

fortsetzt(vgl. Riezler/Aumann 1994, 35).[196] In der vom Management proklamierten Rollenzuweisung der Frau als Gruppensprecherin bzw. des Mannes als Gruppensprecher wird nun jedoch die tradierte binäre Gegensätzlichkeit verwischt. Demgegenüber reproduzieren sich die vorhandenen Strukturen sozialer Ungleichheit durch die symbolischen Praktiken bislang selbstverständlich tradierter Zuschreibungen, wie dies seitens der Männer im Teile- und Zubehörbereich praktiziert wird.[197] Ausgelöst durch neuartige Managementvorgaben nehmen sie die veränderten Klassifikationsschemata und deren praktische Folgen als Bedrohung ihrer sozialen Position, und somit als potentiellen Machtverlust wahr.[198] Damit ergibt sich jenseits der geschlechterfixierten tradierten Verhaltenserwartung eine 'klischeeüberschreitende Interessenkoalition' zwischen aufstiegsmotivierten Frauen und Männern, die über das knappe symbolische Kapital verfügen, 'anerkannte Sprecher' zu sein, und einem männlich dominierten Management, das bestimmte geeignete Frauen (und Männer) mit besonderen Aufgaben in der Produktion zu etablieren beabsichtigt.[199] Auffälligerweise kollidiert die tradierte männliche Selbst- und Fremdbeschreibung nicht nur mit den Interessen der Frauen, die sich nicht in einer arbeitsteiligen Geschlechterhierarchie dominieren lassen wollen, sondern auch mit den Managementzielen erhöhter Produktionsflexibilität.[200]

Galt für die Männer bislang als 'natürlich', körperlich schwere Belastungen auf sich zu nehmen und dadurch die eigene Position zu legitimieren, konkurriert die weibliche Position nun mit diesen vormaligen Selbstverständlichkeiten, indem sie sich - gestützt durch die neuen Leitlinien des Managements - auf veränderte Formen der Selbstbeschreibung beruft. Der Anspruch an deren kommunikative Einlösung erzeugt ein umstrittenes Terrain; zugleich scheint damit die Gestaltbarkeit sozialer Bedingungen auf.

---

196 Diese Forderung schließt an auf dem Arbeitsmarkt verbreitete Rekrutierungsroutinen an, die Frauen mit dem Argument des schwächeren Körpers benachteiligt (vgl. Engelbrecht/Kraft 1992, 20).

197 Im Teile- und Zubehör-Bereich (TUZ) des Bochumer Standorts arbeiten im Gegensatz zu den übrigen Fertigungsbereichen mehr Frauen als Männer. Außerdem verfügen die Frauen in diesem Bereich über den vergleichsweise grössten Anteil an ausgebildeten Facharbeiterinnen (vgl. Riezler/Aumann 1994, 33), m.a.W. sie verfügen mit ihren Zertifikaten über ein höherwertiges kulturelles Bildungskapital.

198 Mit Bourdieu lässt sich die Reaktion der männlichen Beschäftigten mit dem machtkonservativen Trägheits- oder Hysteresis-Effekt (vgl. Bourdieu 1987, 116f.) beschreiben, der innerhalb der bestehenden Geschlechterhierarchie darauf abzielt, bisherige Vorteile nicht aufzugeben. Der Hysteresis-Effekt resultiert nach Bourdieu aus den bislang unhinterfragten, selbstverständlichen objektiven Strukturen des sozialen Raumes 'Betrieb' und den inkorporierten Wahrnehmungskategorien, die man mit Goffman 'sense of one's place' nennen kann. Die Klassifikationen des Handelns, des angemessenen Verhaltens (Tätigkeiten, Einstellungen) und ausgeschlossener Elemente, die für die Konstruktion der Geschlechter und ihrer Gattungsmerkmale gelten, korrespondieren in dem Bourdieuschen Analogiemodell mit denen der gesellschaftlichen Verteilung (vgl. Bourdieu 1982, 730; ders. 1990, 107) bzw. der Position im sozialen Raum Betrieb.

199 Naheliegenderweise können wir hier nicht ausschliessen, dass dieses Interesse im Management eine minoritäre Position ist bzw. auch Frauen die herkömmlichen Rollenmuster befürworten und keinerlei Aufstiegsinteresse artikulieren.

200 Innerhalb dieses Konfliktes eröffnet sich potentiell interessierten Frauen und Männern die Chance, durch eine institutionalisierte Anerkennung in der Rolle des Gruppensprechers bzw. der Gruppensprecherin neben dem ökonomischen einen symbolischen Distinktionsprofit zu erlangen. Welche Bedeutung dabei die herrschenden Geschlechterkonnotationen haben, wird weiter unten im vorliegenden Text dargestellt.

Die 'Doxa' der Männer sieht sich veränderten objektiven Kräfteverhältnissen ausgesetzt, wenn die etablierten 'Rollenverteilungen' plötzlich in Zweifel gezogen werden (vgl. Bourdieu 1981, 205f.).[201] Der Aufstieg von Frauen in die Position der Gruppensprecherin und die damit verbundene Übernahme von Tätigkeiten, die bislang nur Männer ausführten, entwertet - innerhalb der herrschenden Geschlechterhierarchisierung - aus der Perspektive der Männer ihre bislang ausgeübten Tätigkeiten bzw. ihren Status im Betrieb. Da die Männer, indem sie sich auf körperliche Überlegenheit berufen, den weiblichen Beschäftigten eine niedrige Wertigkeit anheften, fällt diese Entwertung im Zuge der Arbeitsplatzrotation potentiell auch auf die Männer selbst zurück. In der Diskriminierung der Frauen läge damit ein Versuch, die eigene Diskriminierung durch positionsbedrohende Rotationen zu vermeiden, um den relationalen Distinktionsprofit zu erhalten. Die darin implizit praktizierte Perspektivenübernahme, in der sich die männlichen Beschäftigten an der Stelle der von ihnen abgewerteten Frauen z.B. auf bestimmten Arbeitsplätzen sähen, führt in dem Fallbeispiel aus dem TUZ-Bereich nicht zu einer solidarischen Bündnisstrategie, sondern im Gegenteil dazu, dass die Konkurrenz innerhalb der Gruppe geschürt und Kooperation vermieden wird, also zu kontraproduktiven Effekten.

Mit der Drohung, Kooperation potentiell zu unterlaufen, markieren die Männer im TUZ-Bereich ihr Einflusspotential, ein wesentliches Ziel der Gruppenarbeit zu versagen. Die Verweigerung von Kooperation seitens männlicher Kollegen fungiert hier demnach nicht nur als Ausdruck einer Diskriminierung, die sich aus der Sicht der betroffenen Frauen darin fortsetzt, dass jüngere und für die Männer attraktivere Frauen bevorzugt werden, sondern ist ebenso eine mikropolitische Komponente, die darauf abzielt, die eigene Position zu verteidigen. Körperlich entlastende maschinelle Hilfsmittel, die von den Frauen im TUZ-Bereich bereits länger gefordert wurden, wurden durch das Management nicht bewilligt, wodurch sich die Berufung der männlichen Position auf körperliche Überlegenheit verfestigen konnte. Deren androzentrische Perspektive, die sich insofern als Normalverhältnis definiert, als Frauen, die sich bestimmten körperlichen Belastungen nicht ohne Zuhilfenahme einer Maschine aussetzen (wollen oder können), erklärt Frauen zur abgewerteten Abweichung als 'Nicht-Männer' (vgl. Kessler/McKenna 1978, 150).

Ein oftmals anzutreffender Effekt einer solchen Auseinandersetzung ist, dass eine von Männern und Frauen praktizierte Berufung auf den körperlich-biologischen Unterschied (sex) eine soziale Ungleichheit der Geschlechter (gender) begründet (vgl. Maynard 1990; Butler 1991). Dieser Argumentation zufolge basiert die gesellschaftliche Position der Frauen auf dem 'schwachen' weiblichen Körper (vgl. Shilling 1991, 657).[202] Durch die implizite Naturalisierung des Phänomens 'Körper' wird die Perspektive einer 'Kultivierung des Körpers', einer (Selbst-)gestaltung des Körpers, ideologisch ausgeschlossen. Die unterschiedlichen Leistungsmerkmale erscheinen daher

---

201 Die neu eingesetzten Klassifikationen lassen zwei sich wechselseitig bedingende Diskursformen aufeinanderprallen, die Bourdieu als Orthodoxie und Heterodoxie unterscheidet (vgl. Bourdieu 1979, 325 u. 330; ders. 1987, 122-127).

202 Die Thematisierung des Körpers im Arbeitsprozess durch das Gegensatzpaar von 'stark-schwach' bzw. analog 'Mann-Frau' ist mit den im Habitus der Männer und Frauen eingelassenen 'Dispositionen' gekoppelt, die wie bei Merleau-Ponty ein 'leibliches Fundament der Disposition' artikulieren (vgl. Bourdieu 1979, 446, Anm. 39).

nicht als gesellschaftlich vermittelt, sondern als ontologisch unveränderbare hierarchisch angeordnete Grössen.[203]

Die inkorporierten Klassifikationen sind keineswegs das Produkt einer subjektiv intendierten Bedeutungszuweisung der Individuen; sie verfügen vielmehr

> "über geschichtlich ausgebildete Wahrnehmungs- und Bewertungsschemata, die aus der objektiven Trennung von 'Klassen' hervorgegangen (Alters-, Geschlechts- und Gesellschaftsklassen), jenseits von Bewußtsein und diskursivem Denken arbeiten" (Bourdieu 1982, 730).

Bestimmte soziale Umgebungen rufen - quasi wechselseitig rekursiv - entsprechende Habitusformen oder Dispositionen hervor (vgl. Bourdieu 1979, 165). Der Diskurs zur Gruppensprecherin lässt sich demnach als Produkt einer regelmässig strukturierten Umgebung deuten, die das Stark-Schwach-Schema auf deren Körper anwendet. Dieser binär codierte Diskurs trägt zugleich, indem er die vorherrschende Praxis bestätigt, dazu bei, die zugehörigen herrschenden Wahrnehmungs- und Bewertungsschemata wiedereinzusetzen.

In dem o.g. Artikel zur Gruppensprecherin unterstreichen mehrere Elemente den Rekurs auf den Körper und die damit verbundenen Dispositionen. Bestimmte Komponenten des Artikels reproduzieren - nach dem Schema verbreiteter Rollenklischees - die häufig von Männern vorgebrachte Fixierung auf die äußere Erscheinung von Frauen. Die bereits in der Headline als Aufhänger und in verspielter, ironisierender Schreibschrift vorgenommene Anspielung auf das Erscheinungsbild der Gruppensprecherin: "Klein, aber oho" (Z. 1), die im Leadtext fortgeführt wird: "Klein, zierlich, mit frechem Lockenkopf" (Z. 2) kulminiert in der stilisierten Frage, die in scheinbar ungläubiger Verstellung vorgebracht wird: "Und gibt's denn wirklich keine Probleme für eine hübsche junge Frau in einer reinen Männerwelt?" (Z. 51-54). Die Befragte beantwortet die populäre Frage, die aller Erfahrung nach einem 'hübschen jungen Mann' in einem von Frauen dominierten Betrieb so gemeinhin nicht gestellt wird, im Text negativ und wehrt die Zuschreibung des Heterostereotypes ab: "Nein, gibt es nicht" (Z. 55) und setzt fort, "denn ich achte sehr darauf, daß (M)man(n) mich hier als Kollegin und nicht als Frau sieht" (Z. 56-59).[204]

In dem zitierten Satz übernimmt die Gruppensprecherin in ihrem Selbstbild - gemäß der zugeschriebenen Eigenschaften als Gruppensprecherin - aktiv die Verantwortung für eine 'geschlechtsneutralisierende' Fremdwahrnehmung als "Kollegin und nicht als Frau" (ebd., Z. 58) und befördert damit, nolens volens, den Prozess der permanenten interaktiven Herstellung der bipolaren

---

203 "Nur die Unterscheidung Mann und Frau ist kulturell variabel, nicht auch die Eigenschaft, Mann bzw. Frau zu sein" (Luhmann 1996b, 114). Die Klassifikationen dienen der Fixierung von Unterscheidungen, die am Objekt festgemacht werden.

204 Das Spiel mit den eingesetzten Klammern im "(M)man(n)" (Z. 57) zeugt vom gestalterischen Eingriff der Redaktion zur Geschlechterproblematik.

Geschlechterwahrnehmung (vgl. Gildemeister 1992, 230f.).[205] Jedoch kann die Gruppensprecherin, ausgelöst durch die in der Frage aufgeworfene Problematik des angemessenen Umgangs mit Geschlechtsindizien, dem Klischee der 'bewußten Verführerin' nicht entkommen (vgl. Manthey 1992, 71).[206]

Als Pendant zum Neutralisierungsduktus der Gruppensprecherin schreibt die redaktionelle Perspektive ebenso wie die männliche den reduzierenden binären Klassifikationsakt fort, der sich auf die Geltung tradierter Standards des Maskulinen und Femininen beruft, wodurch vom Normalitätsschema abweichende Mischtypen diskreditiert und rigoros dem Schema "unter Wegfall aller Zwischengrößen" (Wickler/Seibt 1983, 53) unterworfen werden.[207]

Der "zweigeschlechtliche Erkennungsdienst" (Tyrell 1986, 463) erfasst auch das Fremdbild der Gruppensprecherin, für das im Rekurs auf dichotomische Schemata klassifikatorische Eindeutigkeit hergestellt wird.[208] Die Frau-Mann-Relation wiederholt demnach homolog die auf den Körper bezogene Schwach-Stark-Differenz.

### *5.4.5 Die Mischung der Kompetenzen*

Die genauere Betrachtung der Rollenbeschreibung der Gruppensprecherin bzw. des -sprechers zeigt nun, dass diese sich nach einem besonderen Muster zusammensetzt, nämlich einer spezifischen Vermischung oder Addition sonst strikt binär differenzierter Eigenschaftszuordnungen der Geschlechter. Die entscheidenden informellen Führungsfähigkeiten betreffen die emotionalen und sozialen Kommunikationskompetenzen (Artikulations-, Vermittlungs- und Kontaktfähigkeit u.ä.), welche mit der Aufgabenstellung kombiniert werden, die Gruppe gerade durch die Verbindung sämtlicher kommunikativer Kompetenzen produktiver werden zu lassen (vgl. Faltblatt Gruppenarbeit 1991, Z. 208-229).

Werden, wie in dem zuvor untersuchten redaktionellen Text der Werkszeitschrift Bochum aktuell, die bipolaren Geschlechterstereotype und ihre implizit vollzogene klare Trennungslinie an die Beschreibung der Aufgabenstellung für Gruppensprecher und Gruppensprecherinnen gelegt, so

---

205 Die Geschlechterstereotype übernehmen dagegen eher eine "Vermittlungsfunktion bei der Reproduktion der geschlechtlichen Arbeitsteilung und der Geschlechterhierarchie [... denn sie] folgen den Konstruktionsprinzipien der Identitätslogik, in deren Setzungen die Ausgrenzung des 'anderen' konstitutiv ist" (Knapp 1989, 291). Die Stereotype werden benutzt, um "Frauen als das 'Besondere-Mindere-Andere' identifizierbar" (Knapp 1989, 292) zu machen, d.h. diese zu degradieren und sich abzugrenzen und zu distanzieren. Jegliche Differenzbildung zwischen den Geschlechtern dient demnach zugleich auch immer der Legitimation von Geschlechterhierarchien.

206 Damit eröffnet sich eine Ankopplungsmöglichkeit, zugleich Schuldgefühle innerhalb der schematischen Vorlage tradierter Merkmale von 'Weiblichkeit' zu (re-)produzieren (vgl. Hagemann-White 1993, 77).

207 Da jedoch "eine trennscharfe Klassifikation, die Männer und Frauen als *solche* auseinanderhält" (Tyrell 1986, 458; Hervorh. i. Orig.), unabhängig von Beobachterentscheidungen nicht zu erlangen ist, lässt sich kein durchgängig belegbarer, nicht willkürlich hergestellter Zusammenhang von dichotomer Arbeitszuteilung in Abhängigkeit von Körperkraft und Geschlecht herstellen.

208 Vgl. zu den fundamentalen Binarismen der sozialen Ordnung Bourdieu 1979, 248; ders. 1982, 731; vgl. Runte 1994, 299.

fällt das Kombinationsphänomen, nämlich die Geschlechtergrenzen übergreifende Verbindung von 'Empathie' und 'Führung',[209] durch diese streng binär codierte Wahrnehmungsmatrix. Das tradierte Raster ist blind für die hermaphroditische Mischform, die jenseits der Entweder-oder-Unterscheidung der tradierten Geschlechterdifferenz als wieder eingeführter ausgeschlossener Dritter auftaucht und zwischen den zweiwertigen Stereotypengrenzen oszilliert (vgl. Runte 1994, 301). Denn im funktionalen Aufgabenzuschnitt verbinden sich die herkömmlich bipolar geschiedenen Merkmale der Geschlechtstereotype. Das Entweder-oder-Schema wird in der Funktion 'Gruppensprecher' unterlaufen bzw. subtil durch die praktische Verbindung der 'Geschlechtermerkmale' eines neuartigen Führungsverhaltens in Frage gestellt.[210]

Für die spezifische Zwitterrolle des Gruppensprechers bzw. der Gruppensprecherin sprechen einige Indikatoren in den Opel-Texten.

Mit der von der Gruppensprecherin eingeführten Selbstbezeichnung als - immer noch feminine - 'Kollegin' im Gegensatz zu der von ihr abgelehnten Fremdetikettierung als 'Frau' versucht sie, wie oben dargestellt, dominante hierarchisierende Geschlechterwahrnehmungen zu neutralisieren.[211] In der Position der Gruppensprecherin gerät sie in eine ständige Rollenkollision zwischen den Erwartungen von Verwertungsorientierung und (männlicher) Erotisierung. In dieser Lage tendiert die Gruppensprecherin dazu, die Fixierung auf das Geschlecht durch die entschärfende Selbstetikettierung als 'Kollegin' zu vermeiden und sich somit aktiv auf die organisatorischen Erfordernisse einzustellen: "denn ich achte sehr darauf, daß (M)man(n) mich hier als Kollegin und nicht als Frau sieht" (Z. 56-59). Damit stellt sich die Gruppensprecherin auf die von ihr erwartete Kommunikationsfähigkeit ein, die in Abschnitt 11 des Faltblatts zur 'Gruppenarbeit' mehrdimensional beschrieben wird:

> "*Der Gruppensprecher* motiviert die Gruppe; fördert den Zusammenhalt der Gruppe; gleicht Meinungsverschiedenheiten aus; gibt Informationen von außen an die Gruppe weiter und vertritt die Meinung der Gruppe gegenüber Dritten; hält Kontakt zu anderen Gruppensprechern" (Faltblatt Gruppenarbeit 1991, Z. 213-223; Hervorh. i. Orig.).

Die betonte Kontaktkomponente zählt nicht nur zu den als traditionell 'typisch weiblich' eingestuften Merkmalen, sondern wird Frauen von Seiten der Männer häufig als erotischer Annähe-

---

209 Dass innerhalb des Leitbilds 'lean production' derartige Kombinationen - auf der Folie westlicher Geschlechterstereotype - in japanischen Konzernen zum typischen Verhaltensrepertoire 'femininer' Managementkonzepte zählen, zeigen Pascale/Athos (vgl. dies. 1981, 151; 217) und Ouchi (vgl. ders. 1981). Familienaffine Merkmale wie Vertrauen, Subtilität und Intimität sollen dort in von männlichen Clans dominierten Unternehmen motivationssteigernd zu einer erhöhten Produktivität führen, Abwesenheitsraten senken und zu verringertem Arbeitsplatzwechsel führen (vgl. Ouchi 1981, 7-9). Frauen sind jedoch in diesen Betrieben insbesondere aufgrund einer sie diskriminierenden Clanstruktur die Aufstiegschancen verwehrt (vgl. Weber 1993, 165).

210 Der quasi ideologiekritische Verdacht, veränderte Sprachempfehlungen seien lediglich Modifikationen der Programme, deren bestimmende Codes weiterhin auf andere Allokationen ausgerichtet sind (vgl. Luhmann 1996b, 141), verliert sich, wenn die ausgeschlossenen Werte wieder in das System einfliessen und dadurch die vorhandenen Beschränkungen verändert festlegen.

211 "Neutral drückt recht gut die Einschließung eines ausgeschlossenen Dritten aus: weder das eine noch das andere, oder sowohl das eine als auch das andere" (Serres 1989, 81).

rungsversuch unterstellt (vgl. Manthey 1992, 71). Die redaktionelle Hervorhebung der feminin klassifizierten Gruppensprecherin als "hübsche junge Frau" (Bochum aktuell 10/1994, 3, Z. 52-53) lässt das tradierte bipolare Rollenschema durch die Kontrastierung zur "reinen Männerwelt" (Z.53-54) wieder einrasten und fördert die von der Gruppensprecherin abgewehrte Folie potentieller Erotisierung. Die eindeutig feminine Klassifizierung vermeidet Rollenirritationen und wehrt damit vermischt auftretende Geschlechtereigenschaften ab.[212] Der Aufgabenzuschnitt im Konzept 'Gruppensprecher' hebt jedoch demgegenüber gerade die geschlechsspezifisch enggeführten Zuschreibungen auf; deren charakteristisches Merkmal ist nunmehr die fliessende Melange sog. 'weiblicher' Kommunikations- und 'männlicher' Führungsfähigkeit (vgl. Manthey 1992, 108).

Die Gruppensprecherin hat Führungs- und Kommunikationskompetenz zu verbinden, sie hat die Gruppe nach aussen zu repräsentieren und "vertritt die Meinung der Gruppe gegenüber Dritten" (Faltblatt Gruppenarbeit 1991, Z. 219-220). Die Kombination der Empathie und der Führungssouveränität hat auf der Innenseite der Gruppe die geforderte kontroverse Kommunikation in Gang zu halten, die erforderlich ist, um neue Lösungen bereitzustellen. Daher ist insbesondere kommunikative Lenkungskompetenz durch die Gruppensprecher bzw. die -sprecherin zu beweisen, denn er oder sie "leitet die Gruppengespräche" (ebd., Z. 229) und soll in Konflikten die Kohäsion der Gruppe als Mittler zwischen heterogenen Interessen produktorientiert sichern können.[213]

Die spezifische Verbindung dieser Fähigkeiten gilt innerhalb des betrieblichen Reorganisationskonzeptes im Sinne Bourdieus als knappes symbolisches Kapital kompetenter Sprecher und Sprecherinnen, aus dem sich aufgrund seiner Seltenheit ein Distinktionsprofit für innerbetrieblichen Aufstieg ergibt.[214] In dem dargestellten Fall wird dementsprechend die Akzeptanz der Gruppensprecherin positiv in der Bildunterschrift zum Portrait der Gruppensprecherin verstärkt: "Anerkannt: Carmen Prill" (Bochum aktuell 10/1994, 3).[215]

### *5.4.6 Die Gruppenbetreuerin*

Der dritte Text zur Wahl der Gruppenbetreuerin, die vormals als Gruppensprecherin fungierte, stimmt in mehreren Zuschreibungen, die deren Rollendarstellung bzw. -wahrnehmung betreffen,

---

212 Innerhalb des tradierten binär codierten Geschlechterschemas wird die Kombination der Merkmale als irrtierende 'Androgynität' beschrieben und insofern weiterhin als bipolar etikettiert (vgl. Hirschauer 1993, 60). Vergleichbar reproduziert die Deutung 'weiblicher Führungseigenschaften' als ökonomische Ressource das Grundmuster der Geschlechterdichotomie.

213 Daher wird von den Gruppenmitgliedern sowohl untereinander als auch gegenüber dem/der Gruppensprecher/in erwartet, "die Lösung bzw. das Ergebnis eines anderen zu *akzeptieren*" (Neuberger u.a. 1985, 85; Hervorh. i. Orig.).

214 "Sprecher ohne legitime Sprachkompetenz sind in Wirklichkeit von sozialen Welten, in denen diese Kompetenz vorausgesetzt wird, ausgeschlossen oder zum Schweigen verurteilt." (Bourdieu 1990, 32)

215 Diese Hervorhebung verweist indirekt auf Schwierigkeiten beispielsweise aus dem maschinentechnischen Bereich, wo Gruppensprecherinnen sich mit Akzeptanzproblemen auseinanderzusetzen haben, obwohl sie ihre Ausbildung im Betrieb absolviert haben sowie über nachweisliche Kompetenz und vorhandenes Fachwissen verfügen; deren Probleme werden zumeist (in der Innen- und Aussenwahrnehmung) darauf zurückgeführt, dass sie 'Frauen' seien (vgl. Riezler/Aumann 1993, 34).

mit dem zuvor bearbeiteten Text über die Gruppensprecherin aus Bochum aktuell überein. Hervorgehoben wird ihre Einzigartigkeit: "Doch den Aufstieg zur Gruppenbetreuerin hat im Werk Bochum bislang nur eine geschafft..." (Opel-Post 11/1994, 6, Z. 8-12),[216] das ihr entgegengebrachte Vertrauen: "die gelernte Kfz-Mechanikerin [...] erhielt Ende 1991 das Vertrauen ihrer Kollegen, gewann die Wahl zur Gruppensprecherin" (ebd., Z. 16-19), denn sie "genießt das Vertrauen ihrer Kollegen" (Z. 44-45). Weiter wird darüber hinaus aufgeführt: die Entdeckung ihres Engagements durch Vorgesetzte bzw. Führungskräfte (vgl. Z. 26-30; 42-43), ihre Durchsetzungsfähigkeit (vgl. Z. 44; 56-57), ihr Aufstieg und wie "erfolgreich" (Z. 56-57) sie sei. Zugleich wird sie mit ihrer Selbstbeschreibung zitiert, in der sie sich für den Konfliktfall als 'kommunikativ schlichtend' darstellt, wie es innerhalb des weiblichen Rollenstereotypes von empathischer Kommunikationsfähigkeit erwartet wird:

> "'Manchmal präsentieren Führungskräfte Lösungsansätze, die nicht auf den ersten Blick verständlich sind. Andererseits kommt es vor, daß Vorschläge von Mitarbeitern bei den Vorgesetzten auf wenig Gegenliebe stoßen. Diese Differenzen beruhen fast immer auf Mißverständnissen, die ich während oder nach den Meetings zumeist ausräumen kann'" (Opel-Post 11/1994, 6, Z. 87-99).

Ebenso wird ihre Vermittlungskompetenz hervorgehoben:

> "Wichtiger ist ihr jedoch, die Vorschläge, Sorgen und Nöte der Mitarbeiter 'nach oben' zu transportieren" (Z. 73-76).

Auch die Rolle der Gruppenbetreuerin zeichnet sich durch einen charakteristischen Zwitterstatus aus, der hier an zwei Stellen in Form redaktionell eingefügter Textpassagen auftaucht, einmal als Fremdreferenz mit Selbstbezug: "Dorothee Rogalla sieht sich in ihrer Tätigkeit ein wenig als Mittler zwischen den Welten" (Z. 57-60), an anderer Stelle als Fremdreferenz mit Bezug auf das Konzept ihrer situativen Funktion auf der shop-floor-Ebene: "Es gehört [...] auch zu ihrem Job, Entscheidungen des Managements ihren Kollegen am Band transparenter zu machen" (Z. 69-73). Die Gruppenbetreuerin übernimmt zwischen den Hierarchieebenen eine moderierende Mittlerfunktion, ähnlich wie dieses bei der Gruppensprecherin zu beobachten ist. Auch die Gruppenbetreuerin zeichnet als Mittlerin eine obligate funktionale Positionsunschärfe aus (vgl. Serres 1987, 88f.), die zwischen formal getrennten vertikalen Organisationsunterscheidungen oszilliert. Ihre Aufgabenstellung der Vermittlung geht damit einher, dass die Unterscheidung der getrennten Hierarchieebenen und damit die Differenz von 'Führung' und 'Nicht-Führung' tendenziell verwischt wird. Dementsprechend wehrt die Gruppenbetreuerin, wie ein indirektes Zitat verdeutlicht, eine ihr unterstellte Einseitigkeit ab:

> "Dabei versteht sich die angehende Industriemeisterin jedoch nicht als Sprachrohr der Führungsebene" (Z. 65-68).

---

216 Der Text des Artikels findet sich im Anhang der vorl. Arbeit (Text 3).

Den Texten zur Gruppensprecherin und zur Gruppenbetreuerin ist der Duktus gemeinsam, die Zuschreibung 'Frau' mit dem Topos des innerbetrieblichen Erfolges zu verbinden, der angesichts der Zahlenverhältnisse im Betrieb klar als Ausnahmefall markiert wird. Der Appellcharakter der Texte, wie er in Werbetexten und PR-Texten typischerweise mit intensivierenden Wiederholungen anzutreffen ist, richtet sich somit über das Muster des 'Vorbilds' aktivierend an Frauen im Betrieb und reproduziert zugleich eine Be- und Verwunderung über die beiden Einzelfälle. Die Männer im Betrieb werden durch die beiden Texte - unterstellt man eine werbende Absicht - zur Anerkennung des Erfolges der Frauen im durch sie zahlenmässig dominierten Gelände ermuntert.

### *5.4.7 Die Ambivalenz und Paradoxie der Frauen-Förderung*

Die innerbetriebliche Kommunikation zeigt sich an der Förderung von Frauen als Gruppensprecherinnen interessiert und erzeugt damit eine Ambivalenz, die damit sowohl herrschende Rollenschemata reproduziert als auch deren Störpotential, nicht ohne die betrieblichen Verwertungsinteressen zu reduzieren, beabsichtigt. Diese Zwiespältigkeit lässt sich in dem Text zur Gruppensprecherin in der Antwort auf die Frage, ob es nicht "Probleme für eine hübsche junge Frau" (Bochum aktuell 10/1994, 3, Z. 52-53) gebe, nachvollziehen. Der Artikel wiederholt sowohl im redaktionellen Teil als auch in den ausgewählten Zitaten Elemente einschlägiger Rollenstereotype, um die Effekte dieser Muster jedoch zugleich kritisch zu reflektieren, insbesondere indem durch ein Zitat der Gruppensprecherin auf die Benachteiligung von Frauen im Betrieb aufmerksam gemacht wird:

> "'Aber eines ist auch klar: Wir Frauen müssen eben doch mehr leisten als die männlichen Kollegen, um die gleiche Anerkennung zu bekommen. Von beruflicher Förderung ganz zu schweigen'" (Z. 59-66).

Darauf folgt ein redaktioneller Textpart, in dem der Zusammenhalt der Männer untereinander und die zahlenmäßige Minorität von Frauen in Männerberufen problematisiert werden, während gleichzeitig die Vorbildlichkeit der erfolgreichen Gruppensprecherin durch ein Zitat hervorgehoben wird:

> "Und weil Männer eher Männer fördern und es leider noch zu wenig Frauen in Männerberufen gibt, hat Carmen Prill für Kolleginnen, die beruflich vorankommen wollen, den Tip:

> 'Immer aktiv sein, stets Interesse zeigen und sich nur nicht einschüchtern lassen!'" (ebd., Z. 67-76).[217]

Im Unterschied zum Text zur Gruppenbetreuerin weist derjenige zur Gruppensprecherin mit einer markanten, kritischen Anmerkung zur Geschlechterthematik im Betrieb auf die Benachteiligung von Frauen hin. Diese Kritik schliesst an die nicht nur in der Betriebsvereinbarung formulierten Maximen eines mitarbeiterorientierten Konzepts von Gruppenarbeit an, durch die sich das Unternehmen insbesondere von den Gruppensprechern und -sprecherinnen hierarchieübergreifende Kommunikation verspricht, die nicht-autoritär geprägt ist:

> "Die Abkehr von der alten, eher konservativen Organisations-Struktur, die noch den Leitsätzen von Frederick Winslow Taylor folgte, mußte das Management neu prägen. Also weg von Zentralisierung, tiefgegliederten Hierarchien, Amtsautorität und Fremdkontrolle" (Enderle 1993, 163).

In dem hier zuvor erwähnten 'Faltblatt zur Gruppenarbeit' wird diese Erwartung im Eröffnungspassus geäussert:

> "Für die Mitarbeiter bietet die Gruppenarbeit Möglichkeiten zu stärkerer persönlicher Einbringung in die Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld" (Faltblatt Gruppenarbeit 1991, Z. 15-18).

Jede Kommunikationsmöglichkeit beinhaltet auch die Chance einer kritischen Äusserung, wodurch sich der Grad der symbolischen Integration einer Organisation anheben lässt, wenn die Kritik nicht generaliter abgespalten oder nur zum Schein als Alibi (token) zugelassen wird. Die seitens der Redaktion ausformulierte Kritik an der Benachteiligung von Frauen im Betrieb markiert demnach den bei Opel nicht selbstverständlichen Herrschaftsmodus, der in dem vorliegenden Textbeispiel aus der Werkszeitschrift "Publizität statt Autorität" (Bourdieu 1982, 255) prakti-

---

217 Eine ähnliche changierende Ambivalenz findet sich in dem o.g. Artikel aus der Opel Post, der über die Wahl einer Gruppenbetreuerin aus dem Bochumer Werk II berichtet. Die Headline "Eine gute (Damen-)Wahl" (Opel-Post 11/1994, S. 6, Z. 1-2) reaktualisiert mit dem folkloristischen Motivkreis des Tanzes das setting einer traditionellen Rollenzuweisung, innerhalb derer die Frau passiv vom Mann gewählt wird, und thematisiert zudem an exponierter Stelle das Geschlecht der gewählten Gruppenbetreuerin als Aufhänger des Berichts. Neben der subtilen Implikation der zweigeschlechtlichen Genuskombination wird in dem Text zur Gruppenbetreuerin explizit die Ausnahmeerscheinung von Gruppensprecherinnen bestritten: "*Daß* weibliche *Kollegen* zu Gruppensprecherinnen gewählt werden, ist nichts ungewöhnliches" (ebd., Hervorh. H.H.). Dagegen weist die betriebliche Statistik zu Frauen als Gruppensprecherinnen (GS) im Dezember 1994 ein Bild für die drei Werke am Standort Bochum auf, das den minoritären Ausnahmestatus nochmals untermauert.

| | | |
|---|---|---|
| Werk I | 132 Gruppen | 3 Frauen (GS) |
| Werk II | 169 Gruppen | 1 Frau (GS) |
| Werk III | 57 Gruppen | 4 Frauen (GS) |

ziert.[218] Wird die Möglichkeit gegeben, sich kritisch zu äussern, offenbart sich zugleich die Souveränität des Managements, auch 'abweichende Öffentlichkeit' zuzulassen, ohne destabilisiert zu werden. Offenkundig

> "haben die Systeme sich immunisiert, indem sie komplexer wurden. [...] Sie haben sich gefestigt, indem sie toleranter wurden" (Serres 1987, 106).

Der Text zur Gruppensprecherin lebt von der irritierenden Kuriosität, die vom Normalfall des männlichen Gruppensprechers im Betrieb abweicht und zur Meldung veranlasst. Damit verbindet sich zugleich die deklarierte Vorbildfunktion für weibliche Interessentinnen. Obwohl der Artikel klassische Attributierungen zum sozialen Konstrukt eines geschlechtsspezifischen Arbeitsvermögens wiederholt, demonstriert er zugleich durch die Darstellung eines besonderen Falls, wie diese Zuschreibungen von kommunikativen Routinen (re-)produziert und verändert werden (vgl. Schmidt 1993, 609). Die Förderung von Frauen als Gruppensprecherinnen knüpft zwar an Vorstellungen eines spezifischen weiblichen Arbeitsvermögens an, doch legitimiert der Aufgabenzuschnitt der Gruppensprecher und -sprecherinnen an sich keine geschlechtsspezifische Hierarchie, die von Frauen 'typisch weibliche' und von Männern 'typisch männliche' Rollenanteile fordert.

Die kommunikative Innovation liegt demgegenüber darin, dass mit dem Konzept 'Gruppensprecher' bzw. '-sprecherin' der in den jeweiligen traditionellen Geschlechtsstereotypen 'ausgeschlossene Andere' wieder auftritt und eingeschlossen wird. Die Beobachtungen an den Texten zur Gruppensprecherin zeigen, dass die funktionalen Zuschreibungen traditionelle Geschlechtsrollensterotype und deren überkommene Grenzen überschreiten, indem sie sie amalgamieren und somit kommunikativ tendenziell auflösen. Dieser Duktus konvergiert mit den Verwertungsinteressen des Managements, wenn auch völlig jenseits der Geschlechterdebatte. So artikuliert der Vorstand aus dem Bereich Fertigung, Peter Enderle, das Aufgabenprofil des Gruppensprechers dementsprechend wie folgt:

> "Die primäre Aufgabe des Gruppensprechers liegt auch im psychologischen Bereich. Er muß dafür sorgen, daß die Mitglieder seiner Gruppe, wie man so schön sagt, miteinander können. Er muß einen menschlichen Zusammenhalt herstellen, muß die unterschiedlichen Talente und Temperamente unter einen Hut bringen, sollte auch in der Lage sein, auftretende Konflikte zu lösen" (Enderle 1993, 168).

Damit steht aus der Vorstandsperspektive "am Anfang sicherlich das Thema Kooperation und Kommunikation im Vordergrund" (ebd.).

Festzuhalten ist folglich, dass bei Opel neue Produktionskonzepte konzeptionell auf funktionelle Rollenbeschreibungen von Gruppensprechern und -sprecherinnen zurückgreifen, die die Grenzen der tradierten Geschlechterstereotype überschreiten und die als 'männlich' etikettierten Führungsqualitäten (durchsetzungsfähig, hierarchiebezogen, auf Kontrolle und Konkurrenz orientiert, an persönlicher Karriere interessiert) mit solchen kombinieren, die als 'weiblich' gelten und insbe-

---

218 Dennoch soll nicht unerwähnt bleiben, dass regelmässig publizierte Leserbriefe nicht zur Tradition der Werkszeitschriften bei Opel gehören; sie stellen einen Ausnahmefall dar.

sondere Frauen im familiären Lebenszusammenhang zugeordnet und mit den Zuschreibungen von Empathievermögen, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit verbunden werden (vgl. Manthey 1992, 18). Sie stammen aus Lebensbereichen, in denen den Frauen "eher ein vermischtes Tun und offenere Arbeitsweisen" (Ostner 1993, 116) zugeschrieben werden.[219]

Da das Organisationskonzept der Gruppenarbeit darauf abzielt, die vormalige Trennung zwischen Planung und Ausführung aufzuheben, verwundert es kaum, dass das Aufgabenprofil funktional zu dem äquivalent erscheint, das zumeist von Frauen in familären Zusammenhängen wahrgenommen wird.[220]

Galt 'die Frau' im Vorstellungshorizont tayloristischer Produktionsorganisation als besonders geeignet für Tätigkeiten, die Feinmotorik, Geduld und Einfühlsamkeit erforderten, so schliessen die Organisatoren der Gruppenarbeit an Vorstellungsmuster von Arbeitspotentialen eines spezifisch weiblichen Humankapitals an.

Das Management betreibt, folgt man dem Duktus der hier untersuchten Texte, konzeptionell indirekt 'Frauenförderung', quasi als latenter Sekundäreffekt des Entwurfs zur Gruppenarbeit, da im Zuge der Aufgabenstellung 'Gruppensprecher' Kompetenzen gefordert sind, die nicht durch irgendeine anzunehmende Substanz an eine bipolar stereotypisierte Geschlechtsrolle, Mann oder Frau, 'natürlich' gebunden sind. Deshalb werden in diesem Rahmen ebenso Männer gefördert, die über Fähigkeiten verfügen, die, dem Stereotyp entsprechend, 'Frauen' zugeschrieben werden, wodurch die damit obsolete Schematik des Stereotyps durch die irritierende Mehrwertigkeit der Mittlerfunktion durchkreuzt wird. Das managerielle funktionale Verwertungsinteresse am Einsatz der geforderten Fähigkeiten eröffnet den Beschäftigten somit geschlechtsunspezifisch die Möglichkeit, im Gruppenkonzept die eigene Position aufgabenbezogen zu verbessern - vor allem, wo die Dominanz der tradierten Zuschreibungseffekte, die mit überkommenen Strukturen verbunden sind, an Gewicht verliert.[221] Zu einer wirksamen Erhöhung des 'weiblichen Anteils' in der Gruppensprecherposition würde jedoch erst eine offensive personalpolitische Rekrutierung beitragen, die sich wiederum mit den tradierten Stereotypisierungen auseinanderzusetzen hätte. Man kann demnach ver-

---

219 Um die neuen Mischungsverhältnisse zu pointieren, könnte man fragen: Wären o.g. 'weibliche Kollegen' Männer, die über sog. 'weibliche Verhaltensanteile' verfügen, so befänden sich auch diese in einer Zwitterstellung. Demnach fördert die Aufgabenstellung 'Gruppensprecher', solche Personen, die dem dichotomen Zuschreibungsmodell nicht trennscharf entsprechen.

220 Die Verbindung von im industriellen Taylorismus getrennten Komponenten wird im Hinblick auf die historisch ausgebildete Befähigung daher sogar bisweilen als Charakteristikum 'mütterlicher Praxis' bezeichnet (vgl. Ruddick 1989, 33 ff.).

221 Wer sich aus funktionalen oder resymmetrisierenden Erwägungen der dominanten hierarchischen Unterscheidung der Geschlechter entziehen will, sucht infolgedessen eine "'Frau ohne Eigenschaften'" (Luhmann 1996b, 150).

muten, dass die Umorganisation des Betriebes eine neuartige latente Bruchlinie innerhalb des patriarchalen Kapitalismus aufwirft.[222]

Die kommunikative Einbeziehung von Frauen in dem o.g. Faltblatt zur Gruppenarbeit macht einen qualitativen Sprung in der innerbetrieblichen Kommunikation deutlich, nämlich dass sich das Management nun aus verwertungsbezogenen Erwägungen Frauen gegenüber öffnet. Ihnen werden neben kommunikativen und empathischen auch zunehmend gefragte Führungsfähigkeiten zugeschrieben, die sie gerade in dieser Kombination als Gruppensprecherinnen interessant werden lassen. Es ist davon auszugehen, dass bereits durch diese zum Ausdruck gebrachten Erwartungen kommunikative Veränderungseffekte hervorgerufen werden - nicht nur im Sinne einer self-fulfilling-prophecy, sondern als rekursiver Effekt von sprachlichen Zuschreibungen, welche die Wahrnehmung auf bestimmte Verhaltensmomente lenken und daher wie Verstärker fungieren: Je 'natürlicher' die jeweils 'angemessenen' Tätigkeiten erscheinen, desto mehr werden sie wirkmächtig wahrgenommen, wodurch sie wiederum zirkulär als adäquat gelten.[223]

Ob und welche Frauen oder Männer zu Gruppensprechern und -sprecherinnen werden können, hängt von den mikropolitischen Kräfteverhältnissen im Betrieb und in der jeweiligen Abteilung ab. Diese Verhältnisse, also auch Verhalten und Einstellungen, sind rekursiv auf sprachliche Muster und symbolische Formen bezogen, die die Grenzen von Differenzen, hier der Geschlechtertypologie, reproduzieren, neu bestimmen oder aufheben.

Von der Reproduktion der herrschenden Wahrnehmungsmuster ist auch der Frauenförderplan nicht ausgenommen, der zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat im März 1991 vereinbart wurde, und sich zum Ziel setzte,

> "den Anteil der Frauen
> a) an der Belegschaft insgesamt
> b) in qualifizierten Tätigkeiten und
> c) in allen betrieblichen Ebenen
> zu erhöhen" (Frauenförderplan 1991).

---

222 Präsupponiert man innerhalb der Debatte um die Geschlechterdifferenz einen hegemonialen Status der kapitalistischen Ökonomie, wie dies z.B. in dem sog. Bielefelder Ansatz vertreten wird (vgl. Beer 1990; von Werlhof 1988), dann erscheint jegliche Rollendiffusion als deduzierbare Strategie einer Elegantisierung der Macht, in der der Kapitalismus unter Modifikation seiner Formen forciert und rational planmässig auf die Arbeitskraft zugreift. Sämtliche subsumtionslogischen Deutungsansätze fussen auf einer Reproduktionslogik, die monolithisch und damit implizit binär argumentiert: Entweder absorbiert das übermächtige System sämtliche Beschäftigten oder es trennt sich von den regelwidrig abweichenden. Nimmt man demgegenüber stärker die Bedeutung betrieblicher Selbstorganisationsprozesse jenseits der managerieller Planung wahr und widmet sich stärker den sekundären Effekten neuer Rollenzuschreibungen, so zeigen sich Verhaltensspielräume, die sich nicht innerhalb der Vorstellung einer totalen Kontrolle subsumieren lassen (vgl. Crozier/Friedberg 1979, 68).

223 Die dabei verwendeten 'symbolischen Formen' gehen nach Bourdieu als mentale Strukturen und Klassifikationen auf inkorporierte soziale Strukturen zurück (vgl. Bourdieu 1982, 729f.), die mit dem sozialen Gegensatz von Herrschenden und Beherrschten korrespondieren, der demnach unreflektiert als natürliche Unterscheidung den objektiven Verhältnissen angepaßt auftritt, zu denen auch die Verkennung der Herrschafts- und Klassenverhältnisse gehört (vgl. Bourdieu 1987, 249).

Grundsätzlich bewegt sich jeder Frauenförderplan in dem gleichen Dilemma, wie der hier zuvor untersuchte Text zur Gruppensprecherin: Je krasser die Benachteiligung von Frauen zum Ausdruck kommt, desto erforderlicher erscheint ein solcher, um gegen Diskriminierungen angehen und auf einer gemeinsamen Grundlage Verbesserungen aushandeln zu können. Daher mag die Schlussfolgerung naheliegen, die Politik eines Frauenförderplanes gehöre zu den

> "Theorien, Mythen und Strategien, die das kulturelle System der Zweigeschlechtlichkeit voraussetzen und fortschreiben, [und kann; H. H.] [..] nicht aus dem Patriarchat ausbrechen" (Hagemann-White 1984, 139).[224]

Das Dilemma der Betriebsrätinnen, die den Frauenförderplan unterstüzten, ist demzufolge, mit der Rede von 'den Frauen' und der Benennung der praktisch erfahrenen Diskriminierungen genau den Unterschied zwischen den Geschlechtern zu (re-)produzieren, gegen dessen Folgen sie kämpfen. Gleichzeitig sind sie jedoch gezwungen, diesen Unterschied zu benennen, um Benachteiligungen überhaupt artikulierbar zu machen oder sie sogar zu beseitigen. Wird jegliche Verschiedenheit ignoiert, lässt sich Diskriminierung kaum bekämpfen, da dies voraussetzt, sich auf eine Verschiedenheit oder eine unterschiedliche Behandlung zu berufen, die zugleich strittig ist. Infolgedessen verfängt sich das Anliegen der Betriebsrätinnen in dem paradoxen Binarismus der Zweigeschlechtlichkeit:

> "Solange wir die Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit nicht erschüttern, wird jede Kritik an den konkreten Inhalten - den zugeschriebenen Wesenseigenschaften und Verhaltenszumutungen - willkürlich bleiben und daher gegen Funktionalisierung für patriarchale Interessen widerstandslos" (Hagemann-White 1984, 139).

Die modernisierungstheoretische Argumentation, der zufolge der moderne Kapitalismus mit seinem funktionalen Code nicht nach 'Geschlecht' unterscheidet, schliesst jedoch nicht aus, dass dieser sich dennoch historisch patriarchal formiert und damit ausgeschlossene Werte wiedereinführt. Die patriarchal dominierten Geschlechterstereotype sind jedoch kaum aus der funktionalen Codierung des Kapitalismus abzuleiten, der mit seinen monetären Unterscheidungen verwertungsbezogen operiert. Daher mag auch bei Opel die explizite Unterscheidung auf der Basis des Geschlechts in der neuen Produktionsorganisation disfunktional erscheinen.[225]

Womöglich stärkt erst ein 'geschlechtsneutraler Diskurs' die Wahrnehmung sowohl der Eignung von Personen für bestimmte Aufgabenbereiche als auch die Sensibilität gegenüber Störungen durch den 'Geschlechterdiskurs', die im Hintergrund stets rauschen.[226] Eine bewusste Kultivierung

---

224 So verwundert es nicht, wenn nach Einschätzung einer befragten Betriebsrätin der Frauenförderplan bei Opel 'nur etwas für die Schublade' sei.

225 Zumal die Erwerbsarbeit zur Entleiblichung (disembodiment) tendiert; vgl. mit anderen Konsequenzen Acker 1991.

226 Eine skeptische konstruktivistische Empfehlung lautet dementsprechend: "auf die Erwartung, zu verstehen und verstanden zu werden, verzichten (denn Frauen und Männer leben von Grund auf in verschiedenen Welten), aber gleich handeln, und über erfahrene Angleichung der Praxis (deren Energien aber aus der jeweils eigenen Welt kommen) die Polarität selbst aushöhlen" (Hagemann-White 1984, 139).

der Kommunikationsmedien unabhängig von der Kategorie 'Geschlecht' eröffnet eine stärker an den Interessen und Fähigkeiten der Beschäftigten orientierte funktionale Ausdifferenzierung. Immerhin steht innerhalb des Konzepts von Gruppenarbeit der 'Verwertungsdiskurs' in ständiger Spannung zum 'Geschlechterdiskurs'. Folgt man den Selbstbeschreibungen des Gruppenkonzepts bei Opel, so gilt es seitens des Managements, diese Spannung im organisatorischen Wandlungsprozess produktiv zu machen, ohne dass sie zu Gunsten einer dominanten Diskursform einseitig kippt.[227]

Das Faltblatt zur 'Gruppenarbeit' spricht explizit beide Geschlechter für die Position 'Gruppensprecher' bzw. '-sprecherin' an und betreibt insofern Frauenförderung im klassischen Zuschnitt. Auch der o.g. Artikel aus Bochum aktuell zur Gruppensprecherin und der Text zur Gruppenbetreuerin aus der Opel-Post liegen auf dieser Linie.[228] Noch steht der Diskurs über die Fähigkeiten, die unabhängig vom Geschlecht der Beschäftigten vorstellbar sind, nicht im Vordergrund bei Opel. Vielmehr verdoppeln - auch 'kritische' - Rekurse auf das 'Geschlecht' und seine Bedeutung damit einhergehende regressive Schablonierungen. Denn die vom Frauenförderplan kritisierten Herrschaftspositionen und damit verbundene Benachteiligungen werden innerhalb der Gleichheits- bzw. Differenzdiskurse ungewollt reproduziert (vgl. Hagemann-White 1988, 230). Frauenförderung vermag also auch hier dem binär codierten Herrschaftsdiskurs und seiner Asymmetrie nicht zu entkommen, da dieser an die spezifische Semantik zur Geschlechterklassifikation gebunden ist.

Der Rekurs auf ein geschlechtsspezifisch vorhandenes Arbeitsvermögen ('Frauen sind die besseren Gruppensprecherinnen') wirkt also kontraproduktiv, da er die soziale Asymmetrie, auf der er basiert, durch die übernommenen Zuschreibungen zementiert (Frauen in familiaren Reproduktionsfunktionen mit kooperativen und kommunikativen Verhaltensmustern). Die vorhandenen objektiven Benachteiligungen werden durch solche Zuschreibungen in ihrer Plausibilität - z.B. unter der Annahme eines geschlechtsspezifischen Arbeitsvermögens - bestätigt und tragen damit hinter dem Rücken der Beschäftigten zu den zugleich kritisierten Diskriminierungen bei.

Das Konzept 'Gruppensprecher' wird demzufolge durch den Rekurs auf das Geschlecht in seiner vollen kommunikativen Entfaltungskraft geschmälert, da die Semantik des 'Geschlechts' diejenige Trennung wieder herstellt, die Gruppensprecher und -sprecherinnen kommunikativ zu bearbeiten haben.[229]

---

227 Gerade am Aufgabenzuschnitt des Gruppensprechers bzw. der -sprecherin lässt sich zeigen, daß das Management innerhalb neuer Produktionskonzepte nicht aufgrund kapitalistischer Verwertungsinteressen zwingend droht, durch den Einsatz von Frauen als Trägerinnen eines organisatorischen Wandels, wie Volst verkürzt behauptet, in "Widersprüche zwischen kapitalistischen und patriarchalen Interessen" (Volst 1989, 193) zu geraten, sondern sehr wohl in der Lage ist, durch die Bearbeitung dieser Widersprüche neue Potentiale zu mobilisieren.

228 Auch die Perspektive des Papiers aus der Sozialforschungsstelle (vgl. Goldmann u.a. 1994) geht nach wie vor von einer Frauenförderungspolitik aus, die auf substanzialistische Vorstellungen der Geschlechter zurückgreift (vgl. Knapp 1989, 278 f.).

229 Die Fragestellung, wie eine nicht sämtliche Sekundäreffekte eines Geschlechterdiskurses miteinkaufende Kommunikation zu gestalten sei, welche Sprachformen die adäquaten wären (vgl. z.B. Pusch 1990, 85 ff.), muss hier aus Platzgründen ausgespart werden. Doch dürfte deutlich geworden sein, dass an der sprachlichen Form nicht nur Diskriminierungseffekte ablesbar sind, sondern diese auch immer durch die Sprache in der Organisation mitproduziert werden.

Zur Rede von den Geschlechtern im Betrieb finden wir schematisch betrachtet fünf Beobachterpositionen, die sich zur Geschlechterthematik im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit wie folgt verhalten:

(1) Einerseits treten die Promotorinnen des Wandels auf, die sich unter den weiblichen Betriebsrätinnen, den an Frauenförderung interessierten weiblichen Mitarbeiterinnen, in der Redaktion der Werkszeitschrift und bei den externen Forscherinnen (Landesinstitut Sozialforschungsstelle) finden. Sie unterstützen die Betriebsrätinnenpolitik einer aktiven Förderung von Frauen auf der Basis eines mit der Geschäftsleitung ausgehandelten Frauenförderplans. Sie fordern die resymmetrisierende Gleichstellung von Frauen und Männern, sind daher reproduktiv an das Konstrukt 'Frau' bzw. 'Mann' gebunden, dessen Folgen sie am Beispiel erfahrener Benachteiligung von Frauen kritisieren (vgl. Luhmann 1996b, 125).[230]

(2) Die von den externen Forscherinnen befragten männlichen Betriebsräte vertreten eine zweite Position, nämlich die, dass "sich die mit der krisenhaften Entwicklung entstehenden Beschäftigungsprobleme im Betrieb für Frauen nicht anders auswirken als für Männer" (Riezler/Aumann 1993, 36). Demnach halten die Betriebsräte die Frauenförderung für eine marginale Thematik und verkennen die Folgen einer Unterschiede machenden Geschlechterpolitik. Damit begeben sie sich in die Nähe einer Position, die 'patriarchale' Züge trägt und die verbreiteten Geschlechtsstereotype zu Gunsten des eigenen Geschlechts nutzt und deren tradierte Reproduktion unangetastet lässt. Diese Position wird durch diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter indirekt gefördert, die sich gegenüber der Problematik der Benachteiligung von Frauen passiv oder gleichgültig verhalten, wie von einigen Betriebsrätinnen beklagt wird.

(3) Das von Männern besetzte Management schloss einerseits mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zur Frauenförderung ab. Demgegenüber liessen sich im Untersuchungszeitraum der vorliegenden Arbeit keine quantitativ nachweisbaren Konsequenzen bei deren Umsetzung finden. Mit der Einführung von Gruppenarbeit wurde der zahlenmässige Anteil von Frauen im Betrieb weder gesichert, noch durch entsprechende Rekrutierungsmaßnahmen offensiv erhöht. Auch bei anstehenden Qualifzierungsmaßnahmen wurden die Frauen, wie in der Betriebsvereinbarung vorgesehen, kaum speziell gefördert (vgl. Riezler/Aumann 1993, 36). Daher zogen vorwiegend männliche Beschäftige aus der Neuorganisation durch die Besetzung von Gruppensprecherpositionen Nutzen. Frauen wurden in der tayloristisch orientierten Phase der Betriebsführung in erster Linie in an- und ungelernten Tätigkeitsbereichen eingesetzt. Demgegenüber eröffnet das Management mit der Einführung des Konzepts der Gruppenarbeit interessierten Frauen eine den kommunikativen Anforderung des Betriebs entsprechende Chance, sowohl bezüglich der Lohnhöhe als auch der arbeitsinhaltlichen Gestaltungsspielräume zu profitieren (vgl. Weber 1993, 170).

(4) Die aufstiegsorientierten Männer in den produktiven und unproduktiven Bereichen stehen in direkter Konkurrenz mit den Frauen, die wie sie um die Besetzung knapper Positionen ringen. Sie werden ihre mikropolitischen Einflussbereiche zur Sicherung ihrer Interessen nutzen.

---

230 Angemerkt sei, dass sich im Rahmen der Betriebsvereinbarung Nr. 7/1991, dem sog. Frauenförderplan, der das Konzept von Gleichstellung formuliert und quantifizierend argumentiert, keinerlei Vorstellungen von besonderen Fähigkeiten finden, über die Frauen als solche im Gegensatz zu Männern verfügten.

(5) Die Position der Führungskräfte (Meister, Betriebsleiter, Areamanager) wird durch die Aufstiegsinteressen der Frauen kaum bedroht. Daher ist davon auszugehen, dass von diesen Beschäftigten uneinheitlich, u.U. nach persönlicher Neigung und Sympathie auf der Grundlage positiver oder negativer Kooperationserfahrungen, Frauen gefördert werden bzw. deren Aufstieg behindert wird.

Die hier vollzogene ausführliche Textanalyse führt zu dem Ergebnis, dass sowohl das Faltblatt zur Gruppenarbeit mit seiner gezielten Ansprache von Frauen für die Aufgabenstellung der Gruppensprecherin als auch beide Texte aus den Werkszeitschriften an Geschlechterstereotype anschliessen, die innerhalb der tradierten Schematik Frauen besondere Eigenschaften zuschreiben, aufgrund derer sich einige Frauen nun auch aus der Sicht des Managements für einen innerbetrieblichen Aufstieg eignen. Zugleich aber setzt diese Zuschreibung der besonderen Fähigkeiten genau jenes Muster geschlechtlicher Arbeitsteilung fort, das Frauen bislang benachteiligte.

Die Zwitterstellung der Gruppensprecher und -sprecherinnen, die in ihrem kommunikativen Aufgabenprofil von einer binären Geschlechtszuordnung unabhängig ist, wird jedoch durch den Rekurs auf das Geschlecht kommunikativ gehemmt. Denn die Geschlechterstereotype implizieren Eigenschaften, die innerhalb des Dimorphismus im Prozess ihrer ständigen Verwendung bestätigt werden (vgl. Tyrell 1986, 462). Die - ethnomethodologisch gesprochen - binäre 'overdifferentiation' (vgl. Lippa 1983, 667ff.; 679ff.) der Geschlechter engt in den hier dargestellten Fällen die Spielräume der vermittelnden 'GrenzgängerInnen' oder 'Mischtypen' ein. Sie haben sich den tradierten Binarismen 'ordnungsgemäss' zu fügen. Auf diese Weise ermuntern die tradierten Muster die Beschäftigten weiterhin zu einer zweigestaltigen dimorphen Wahrnehmung der Geschlechter (vgl. Tyrell 1986, 462). So wird vermutlich die erwünschte dynamisierte Kommunikation ausgebremst, die gerade durch die funktional eingeführten 'Mischtypen' in Gang kommen sollte.

Daher ist gerade in diesem Zusammenhang die konstruktive Bedeutung der Sprache als Medium der innerbetrieblichen Kommunikation nicht zu unterschätzen, wo produktive Spannung durch Vermittler aufgebaut werden soll, die "für steuernde und koordinierende Funktionen im Rahmen von Veränderungsprozessen ausgewählt werden" (Doppler/Lauterburg 1994, 143).

## 6 Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung zielte im Rahmen einer Fallstudie darauf ab, am Beispiel des Opel-Werkes in Bochum die interpretative mit der funktionsanalytischen Organisationsforschung zu kombinieren. Anhand von schriftlich fixiertem Material betrieblicher Kommunikation (Werkszeitschriften, Schulungsmaterial für Gruppensprecher) dieses Produktionsstandortes, der sein bisheriges tayloristisch ausgerichtetes Produktionskonzept durch die Einführung von Gruppenarbeit transformiert, wurden die dabei eingesetzten Symbole kontextspezifisch untersucht.

Dazu wurde methodisch zunächst auf das semiologische Konzept der Analyse von Kollektivsymbolen zurückgegriffen, wie dies von Jürgen Link im Anschluss an die Diskursanalysen Michel Foucaults (vgl. ders. 1981) entfaltet wurde. Dieser Ansatz wurde in einem zweiten Schritt einge-

schränkt, um die bei Link, der strukturalistisch argumentiert, implizit vorhandenen ontologischen Suppositionen zu vermeiden. Dies wurde mit dem Rückgriff auf die Theorie der Beobachtung zweiter Ordnung möglich, wie sie in der konstruktivistischen Theorie selbstreferentieller Systeme von Niklas Luhmann beschrieben wird. Die Theorie operationell geschlossener Systeme begreift das Unternehmen als eine von Differenzen strukturdeterminierte Einheit, die über eine eigene innere Funktionslogik verfügt. Aus dieser Perspektive beobachtete Organisationen entziehen sich einer linear-kausalen Beeinflussbarkeit, reagieren jedoch selektiv auf Irritationen aus ihrer für sie relevanten Umwelt, wo strukturelle Kopplungen bestehen. Die innerbetrieblich verwendeten Symbole wurden auf die durch sie eröffneten Differenzen unterschieden. Damit war die Absicht verbunden, dem bias eines ideologiekritischen Verfahrens und dessen voraussetzungsreichen Vorannahmen womöglich zu entgehen, ohne darauf zu verzichten, latente disfunktionale Brüche in der Selbstbeschreibung herauszuarbeiten (vgl. Luhmann 1997, 1119).

Die Paradoxien und Ambivalenzen der bei der betrieblichen Transformation verwendeten sprachlichen und ikonografischen Symbole, wurden dementsprechend nicht vorweg als theoretisch zu glättende Schwachpunkte der Unternehmenskommunikation gedeutet. Vielmehr wurde deren integrative und zugleich ausdifferenzierende Funktion im jeweiligen Kontext beleuchtet.

Die ursprüngliche tayloristische Selbstbeschreibung des Unternehmens, die auf arbeitsteilige Funktionen abhebt, geht von der paradoxen Möglichkeit eines Blicks auf das 'Ganze des Unternehmens' aus, mit dem Ziel, dieses 'Ganze', ausgehend von einer zentralen Planungsstelle, optimieren zu können, die gerade nicht arbeitsteilig konzipiert ist und sich dem für das 'Ganze' veranschlagten Konstruktionsprinzip entzieht (vgl. Luhmann 1968, 121). Wird das 'Ganze' jedoch von dieser oder einer anderen Stelle aus beobachtet, vervielfachen sich die Perspektiven zu einem "logischen Skandal" (Dumont 1991, 241), da potentiell jede Teilkomponente jeder anderen Teilkomponente widerspricht und alle gleichzeitig von dem 'Ganzen' abhängig sind, das sie zugleich konfigurieren. Der Blick auf die Funktionen führt nicht zur Einheit des 'Ganzen' bzw. zur Einheit der unterschiedlichen Einheiten, sondern hebt stattdessen die Differenzen bzw. die Uneinheitlichkeit der Funktionseinheiten hervor.

Die mit der Arbeitsteilung beibehaltene Problematik der Koordination der Teilsysteme bzw. der Fertigungsgruppen wird nunmehr unter dem Verdikt der unvermeidlichen Heterogenität von 'Ideen' (vgl. Gulick 1937, 37ff.) oder 'Visionen' (vgl. Baecker 1993a, 93) bzw. 'Leitbildern' (vgl. Marz 1991, 28ff.) übernommen. Deren Vorzug liegt darin, die Spielräume der Organisation nicht durch dauerhafte Festlegungen einzuengen, sondern vielmehr die Fähigkeit zur stetigen Veränderung in ihrer Orientierungsleistung zu unterstützen, ohne im selben Zuge die Stabilität des Unternehmens aufs Spiel zu setzen (vgl. Ortmann u.a. 1990, 60-65).

Die kulturellen Leitbilder des Unternehmens und ihre Symbole erleichtern Anknüpfungen zur gegenseitigen Verständigung in komplexen Situationen, denn sie artikulieren spezifische Erwartungen an die Beschäftigten. Sie involvieren ihre Beobachter, indem sie diesen im Rahmen semantischer Äquivalenzen die Gelegenheit bieten, sich über mögliche einzunehmende kommunikative Positionen innerhalb der Symbolik in Bezug zu anderen Beschäftigten zu setzen. Sie leisten damit vorrangig zwei Teilfunktionen: zum einen produzieren sie eine "synchrone Voradaption" (Marz 1991, 28), die dezentral die individuellen und kollektiven Wahrnehmungs- und Handlungsfelder aufeinander einstimmt und gleichzeitig bestimmte andere ausschliesst; außerdem wirken sie in

den 'unsicheren' Situationen des organisatorischen Wandels ziel- und orientierungslenkend als "funktionale Äquivalente für diskursive Regelsysteme und Entscheidungslogiken" (ebd., 30). Ein Leitbild bzw. Kollektivsymbol fungiert wie ein "kognitiver Aktivator" (ebd., 34), der fremde und neue Gedanken in eigene überführt, diese darstellt und koordiniert. Nicht zuletzt übernehmen beide die Funktion 'personeller Mobilisatoren', die die heterogene Belegschaft emotional und sozial einbinden. In dem organisatorischen Spannungsgefüge von Öffnung und Einschränkung, Sicherheit und Unsicherheit, Heterarchie und Hierarchie, nimmt die koordinative Bedeutung der Leitbilder und ihrer Symbolik ständig zu. Der beschleunigte Abstimmungsbedarf unter den 'eigensinnig kalkulierenden' Beschäftigten erhöht sich, je umfangreicher und komplexer sich das Unternehmen entwickelt. Damit nehmen die Risiken für das Unternehmen zu, denn der Grad der kulturellen Ausdifferenzierung der verschiedenen Funktionsbereiche steigt mit forcierter Segmentierung. So werden Friktionen nicht ausgeschlossen, sondern eher gefördert (vgl. Knie/Helmers 1991, 434f.).

Bereits durch die zur Selbstbeschreibung des Unternehmens ausgewählten Kollektivsymbole werden Entscheidungen gefällt, sich so und nicht anders darzustellen. Die fortgesetzte Reproduktionsfähigkeit des Unternehmens hängt stark davon ab, ob geeignete Kollektivsymbole gefunden werden, beispielsweise die höchstmögliche Varianz durch solche Symbole zu erzeugen, die nicht bereits sämtliche weiteren Entscheidungen festlegen.

Andererseits werden bereits eröffnete Spielräume der Organisation wider den eigenen Absichten durch unflexible Vorwegnahmen eingeengt, beispielsweise beim Einsatz von Distinktionen, die im Gegensatz zu Symbolen keine Spannung durch differentielle Referenzen aufbauen. Die Befürchtungen vor dem einseitigen Umkippen der innerbetrieblich erzeugten Spannung zeigen sich insbesondere in den Rekursen auf tayloristisch gefärbte Selbstbeschreibungen, die sich primär auf den einzelnen Beschäftigten konzentrieren und vor allem auf die Vorstellungen der 'Steuerbarkeit' der Organisation zielen. Damit werden Anknüpfungspunkte bereitgestellt, die auf die Etablierung einer "tayloristischen Gruppenarbeit" (Roth 1996, 143) verweisen, die die mehrfach selbstdeklarierte Verabschiedung überholter, tayloristischer Produktionsformen unterläuft und demgegenüber neue Mischformen produziert.

Symbole, die dagegen Heterarchie statt Hierarchie betonen, regen die Fähigkeit des Unternehmens an, sich selbst zu beobachten, zum Beispiel um sich durch die Form der Gruppenarbeit und ihre produktiven Spannungen, jedoch unter zunehmend hohem innerorganisationalem Stress, weiterzuentwickeln. Die Entscheidung, heterarchisch orientierte Symbole verstärkt kommunikativ einzusetzen, wird den Ausschlag geben über den Erfolg des "Wiedereintritt[s] des Unternehmens in die Organisation" (Baecker 1993a, 20), mit dem zuvor Ausgeschlossenes miteingeschlossen wird. Die dazu erforderliche Bedingung ist, dass organisatorische Irritierbarkeit insbesondere durch die Einsetzung von ständigen Beobachtern, nämlich Gruppensprechern, als kommunikative Vermittler bei Opel informatorisch genutzt wird. - Im Laufe der Untersuchung fiel dabei die Umwerbung von Frauen als Gruppensprecherinnen auf, die als neue eigenständige Zielgruppe innerbetrieblicher Kommunikation im Zuge der Reorganisation zu entdecken war. Es konnte gezeigt werden, dass die im herkömmlichen Geschlechterstereotyp dichotom getrennten Zuschreibungen in der spezifischen Aufgabenbeschreibung der Funktion von Gruppensprechern und -sprecherinnen augenfällig vermischt auftraten. Am Beispiel dreier analysierter Texte liessen sich die bekannten Geschlechter-

differenzen nachzeichnen, die jenseits von betrieblichen Verwertungsinteressen tradierte Asymmetrien reüssieren liessen, denen auch forcierte Gleichheitsdiskurse nicht entkamen.

An ausgewählten Textbeispielen war die kulturelle Kontingentsetzung, die zur Selektion innerhalb der Differenz von Wirklichem und Möglichem anregt, anhand symbolischer Katachresen zu demonstrieren, die Organisches und Artifizielles, Fluides und Fixes zusammensetzen. Diese liefern die Selbstbeschreibung eines auf Flexibilisierung zielenden Autoherstellers, dessen Organisation sich stets unruhig einpendelt. Denn eine zugleich fliessende und festlegende Symbolik, die innerhalb ständiger kommunikativer Lernmöglichkeiten eingebettet ist, ermöglicht, fortlaufend die Ziele zu revidieren, ohne den eigenen robusten Rahmen zu riskieren.

Die Wahl von Symbolen, die den Akzent auf fliessende Gestaltung setzen, unterstreicht die Form der Dynamisierung, die wiederum durch Symbole begrenzt wird, die auf Stabilität und Regelhaftigkeit abheben. Implizit handhaben auf Dynamik zielende Kollektivsymbole organisatorische Prozesse und die damit verbundenen Erwartungen als flexibel gestaltbare Formen, die partizipatorisch - unter Spannung - zu füllen sind und die permanente Varianz der Organisation betonen. Derartig flexible Symbole stammen, wie für Opel beschrieben, vor allem aus dem Sport-Bereich. Sie schliessen widersprüchliche oder konfliktreiche Anforderungen an regulative Muster von Fairplay ein. Ebenso pointieren Symbole aus dem Bereich des Handwerks oder der Orchestermusik die Wandlungsbereitschaft und pointieren soziale Gestaltbarkeit bzw. Veränderung, beispielsweise die Symbolik der 'Schneiderei' massgeschneiderter Umsetzungsformen von lean production. Solche Symbolisierungen eröffnen grössere Kommunikationsofferten und Handlungsspielräume, als jene aus den Vorstellungsbereichen von Technik, Militär oder Natur, die bei Opel in einigen Textpassagen einseitig dominierten. Dort setzte das Management symbolisch auf 'Sicherheit' statt auf 'Flexibilität' und löste damit eine unausgewogene einseitige Kippbewegung der Symbolik aus, die die selbstdeklarierten Ziele des umfassenden organisatorischen Wandels kommunikativ diskreditieren könnte. Ein solcher Effekt ging insbesondere von der tradierten Fixierung auf die vereinzelten, isolierten Beschäftigten aus, die sich auf dieser Folie kaum in eine produktive Differenz zu ihrer Gruppe setzen konnten.

Die Deutung dieses Widerspruchs aus der Aussenperspektive dieser Untersuchung, begibt sich auf die Suche nach möglichen Rejektionswerten (vgl. Günther 1976, 286ff.), die ein Beobachter zweiter Ordnung anstellt. Rejiziert werden nicht die Werte Individuum/Gruppe, sondern die Zumutung, sich für einen dieser Werte entscheiden zu müssen. Damit wird versucht, einen dritten Wert, der extern angesiedelt ist, zu bilden, der beide aufgrund einer neuen Unterscheidung verbindet. Damit würde das Zugleich von Individuum und Gruppe sichtbar, für das geeignete Symbole zu finden wären. Möglicherweise bieten neu einzuführende Symbole den Individuen die Möglichkeit, sich innerhalb der von den Kollektivsymbolen angebotenen Positionen (die auf semantischen Entsprechungen und Äquivalenzbeziehungen fussen) in Bezug zu setzen, ohne sich einseitig isoliert beschreiben zu müssen.

Trotz partieller symbolischer Einbrüche war mit dem Einzug der Gruppenarbeit bei Opel die unverkennbare Produktivität der Oszillationsbewegung im symbolischen Duktus der innerbetrieblichen Kommunikation zu beobachten: Das Unternehmen steigert seine Entwicklungsfähigkeit mit paradoxal kreativer Anspannung, wo es sich mit Kollektivsymbolen festlegt, die die fliessende Dynamik betonen. Zugleich werden sowohl stabile organisatorische Formen erzeugt als auch Diffe-

renzen, die genügend Abweichungen freisetzen, um wiederum zu erneuter Stabilisierung durch laufende Irritationen zu führen. Wie die Symbolanalyse zeigen konnte, war bereits in der Implementationsphase der Gruppenarbeit bei Opel in Bochum eine Koexistenz alter und neuer kommunikativer Formen nachzuweisen, die über die Einführungsphase hinaus als ein neuer, eigenständiger Typus der Kombination von Heterarchie und Hierarchie fungiert. Dieser 'Produktionstypus' verbindet spannungsreich Symbole, die auf Dynamisierung zielen, mit Distinktionen der tayloristischen Tradition, die auf Stabilität zielen.

Mit ihrer interdiskursiven Funktion, zwischen verschiedenen Systemen durch Differenzen zu vermitteln, produzieren die Kollektivsymbole, die durch die Eigenschaft der Mehrsystemzugehörigkeit gekennzeichnet sind, ständige Grenzüberschreitungen. Sie markieren einerseits die Grenze des Systems und sichern im Zuge dessen andererseits stets Anschlussmöglichkeiten auf der Innen- und der Aussenseite des Unternehmens (vgl. Baecker 1996a, 94f.). Diese Grenzüberschreitung ist eine spezifische Leistung betriebsinterner Öffentlichkeitsarbeit, die bereits gezogene Grenzen als veränderbar und kontingent der Beobachtung aussetzt, woran sich das Interesse von Öffentlichkeit knüpfen kann. Diese Funktion ist nach neueren Untersuchungen für Massenmedien typisch, die Informationen bereitstellen und diese stets zugleich diskreditieren, um in dieser Schleife unter Bezugnahme auf eigene zuvor erstellte 'Quasi-Objekte' fortzufahren (vgl. Serres 1982, 146ff.; Luhmann 1996a, 67). Werden Kollektivsymbole kommunikativ aktiviert, treten sie als Ereignisse auf, die verschiedenen Diskursen zugleich zugehören und in den jeweiligen Systemen - getrennt voneinander - unterschiedliche 'Geschichten' erzeugen (vgl. Luhmann 1994a, 32). Aus dieser Heterogenität speist sich ihre dynamisierende Kraft, die die Kommunikation im Unternehmen in Gang hält.

## Literaturverzeichnis

a) regelmässig erscheinende Publikationen der Adam Opel AG:

Adam Opel AG. Werke Bochum. Bochum aktuell. Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bochumer Opel-Werke. Interne Kommunikation (Red.). Bochum (im Original ohne Seitenzählung).

Adam Opel AG. Öffentlichkeitsarbeit/Personalbereich. Opel Post. Redaktion Opel Post. Rüsselsheim.

Adam Opel AG. Wochenschau. Kurznachrichten aus den Bochumer Werken. Hg. von der Internen Kommunikation Bochum (wöchentlich erscheint eine Seite im DIN-A-0-Format).

b) ausgewählte Literatur der Adam Opel AG:

Adam Opel AG. Quality Network (1990) Einführung von Fertigungsgruppen (zitiert als: Einführung von Fertigungsgruppen 1990, Folienbezeichnung; im Orignal ohne Seitenzählung).

Adam Opel AG. Personal- und Sozialwesen. Innerbetriebliche Kommunikation (1991) Gruppenarbeit (zitiert als: Faltblatt GA 1991, Zeilennummer; im Original ohne Seitenzählung).

Adam Opel AG - Werk Bochum Qualifikationsentwicklung (1991) Qualifizierungsprogramm Gruppenarbeit. Qualifizierung für die Arbeit mit und in Fertigungsgruppen. Die Gruppenarbeit. 12.08.91 (zitiert als: Qualifizierungsprogramm Gruppenarbeit 1991; Seitenbezeichnung).

Adam Opel AG. Werk Bochum (1991) Frauenförderplan. Bochum.

Adam Opel AG (1991) Betriebsvereinbarung Nr. 179. Rüsselsheim.

Adam Opel AG - Werk Bochum (1993) Handakte der Organisationsentwicklung (zitiert als: OE-Handakte 1993; im Original ohne Seitenzählung).

Adam Opel AG - Werk Bochum (1993) Gruppenarbeit. Eine Vorinformation über Konzeption und Ziele. Bochum (zitiert als: Gruppenarbeit 1993; im Original ohne Seitenzählung).

Adam Opel AG - Werk Bochum Werk II (1993) Qualifizierung Gruppenarbeit. Stufe II. Selbständiges Denken und Handeln. Bochum (zitiert als: Qualifizierung Gruppenarbeit II 1993).

Adam Opel AG - Werk Bochum. Qualifikationsentwicklung. Quality Network Produktions Systeme (1994) Qualifizierung für Gruppensprecher. Arbeitsunterlage vom 01.07.1994. Bochum (zitiert als: QGS 1994, Kapitelzählung).

Adam Opel AG - QNPS Werk I (1994) Nutzung der Gruppen-Infotafeln. "Probleme und Erfolge in der Gruppenarbeit sichtbar machen". Bochum (zitiert als: Gruppeninfotafel 1994; im Original ohne Seitenzählung).

Adam Opel AG/Büro Cöln Süd (1993) Stand der Gruppenarbeit bei der Adam Opel AG Bochum Werk II in der Jahreswende 1992/1993. Bochum (zitiert als: Stand GA 1993).

Weinhold, Richard (1994) Dezentrale Fertigungsstrukturen und Lean Production - Alternative, Voraussetzung oder Widerspruch? Adam Opel AG Bochum (Hg.) Bochum.

c) wissenschaftliche Literatur:

[Anon.]. "synchronie" (1984) In: Kleines Begriffslexikon. kulturRevolution. Nr. 6. S. 67.

Acker, Joan (1991) Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. In: Judith Lorber/Susan A. Farrell (Hgg.). The Social Construction of Gender. Newbury Park. S. 162-179.

Alchian, Armen A./Harold Demsetz (1972) Production, Information Costs, and Economic Organization. In: American Economic Review 62. S. 777-795. [Neu gedruckt in: Armen A. Alchian. Economic Forces at Work. Indianapolis 1977. S. 73-110].

Aldrich, Howard E./Peter V. Marsden (1988) Environments and Organizations. In: Neil J. Smelser (Hg.). Handbook of Sociology. Newsbury Park. S. 361-392.

Altmann, Norbert/Manfred Deiß/Volker Döhl/Dieter Sauer (1986) Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt 37. S. 191-207.

Altvater, Elmar/Birgit Mahnkopf (1993) Gewerkschaften vor der europäischen Herausforderung. Tarifpolitik nach Mauer und Maastricht. Münster.

Aristoteles (1983) Nikomachische Ethik. Stuttgart [Zitierweise nach der Berliner Akademie-Ausgabe von 1931 von Immanuel Bekker].

Ashby, W. Ross (1960) A Design for a Brain. The Origin of Adaptive Behavior. 2., überarb. Auflage. London.

Assig, Dorothea/Andrea Beck (1996) Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. München.

Baecker, Dirk (1988) Information und Risiko in der Marktwirtschaft. Frankfurt/M.

Baecker, Dirk (1992) Die Unterscheidung zwischen Kommunikation und Bewußtsein. In: Wolfgang Krohn/Günter Küppers (Hgg.). Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt/M. S. 217-268.

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

Baecker, Dirk (1993b) Das Spiel mit der Form. In: ders. (Hg.). Probleme der Form. Frankfurt/M. S. 148-158.

Baecker, Dirk (1994a) Die Wirtschaft als selbstreferentielles soziales System. In: Elmar Lange (Hg.). Der Wandel der Wirtschaft. Soziologische Perspektiven. Berlin. S. 17-46.

Baecker, Dirk (1994b) Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin.

Baecker, Dirk (1995) Durch diesen schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht. Das Experiment der Organisation. In: Barbara Heitger/Christof Schmitz/Peter-W. Gerster (Hgg.). Managerie. 3. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg. S. 210-230.

Baecker, Dirk (1996a) Oszillierende Öffentlichkeit. In: Rudolf Maresch (Hg.). Medien und Öffentlichkeit. Positionierungen - Symptome - Simulationsbrüche. München. S. 89-107.

Baecker, Dirk (1996b) Was leistet Negation? In: Friedrich Balke/Joseph Vogl (Hgg.). Gilles Deleuze - Fluchtlinien der Philosophie. München. S. 93-102.

Baecker, Dirk (1996c) Der Einwand der Kultur. In: Berliner Journal für Soziologie 6. S. 5-14.

Baecker, Dirk (1997) Das Produkt ist ein Gespinst. In: Foreign Body 6. http://www.lake.de/home/lake/hydra/fobo.html 17.3.1997 oder http://ftp.cla.umn.edu/fobo/db.html 8.3.1997 [in einer ersten Fassung erschienen als: ders. in: Ulrich Binder und Martin Heller (Hgg.). (1995) Handbuch über Sicherheit und Zusammenarbeit. Zürich u.a.].

Baethge, Martin/Joachim Denkinger/Ulf Kadritzke (1995) Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt/M. u.a.

Baethge, Martin/Herbert Oberbeck (1990) Systemische Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsbeziehungen. In: Reinhard Rock/Peter Ulrich/Frank Witt (Hgg.). Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung. Frankfurt/M. u.a. S. 149-175.

Bahnmüller, Reinhard (1996) Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung. In: Reinhardt Bahnmüller/Rainer Salm (Hgg.). Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg. S. 9-30.

Bass, Bernard M. (1985) Leadership and Performance beyond Expectations. New York.

Bateson, Gregory (1994) Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. 5. Auflage. Frankfurt/M.

Bechtle, Günter/Burkhart Lutz (1989) Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und ungewisse Zukunft industrieller Arbeit. In: Klaus Düll/Burkart Lutz (Hgg.). Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich. Fünf Aufsätze zur Zukunft industrieller Arbeit. Frankfurt/M. u.a. S. 9-91.

Beck-Gernsheim, Elisabeth (1981) Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt. Frankfurt/M. u.a.

Bendel, Klaus (1993) Funktionale Differenzierung und gesellschaftliche Rationalität. Zu Niklas Luhmanns Konzeption des Verhältnisses von Selbstreferenz und Koordination in modernen Gesellschaften. In: Zeitschrift für Soziologie 22. S. 245-260.

Benning, Willi (1985) Komparatistische Analyse aktueller journalistischer Kollektivsymbole in Griechenland und der Bundesrepublik Deutschland. Amsterdam.

Berger, Peter L./Thomas Luckmann (1980) Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 5., unveränd. Aufl. Frankfurt/M.

Bleicher, Knut (1983) Organisationskulturen und Führungsphilosophien im Wettbewerb. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 35 [N.F.]. S. 135-146.

Blumer, Herbert (1973) Der methodologische Standpunkt des symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.) Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Bd. 1. Reinbek. S. 80-188.

Bohn, Cornelia (1991) Habitus und Kontext. Ein kritischer Beitrag zur Sozialtheorie Bourdieus. Opladen.

Bourdieu, Pierre (1979) Entwurf einer Theorie der Praxis (auf der ethnologischen Grundlage der kabylischen Gesellschaft). Frankfurt/M.

Bourdieu, Pierre (1981) Klassenschicksal, individuelles Handeln und das Gesetz der Wahrscheinlichkeit. In: ders./Luc Boltanski/Monique de Saint Martin/Pascale Maldidier. Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht. Frankfurt/M. S. 169-226.

Bourdieu, Pierre (1982) Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/M.

Bourdieu, Pierre (1987) Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt/M.

Bourdieu, Pierre (1990) Was heißt sprechen? Die Ökonomie des sprachlichen Tauschs. Wien.

Bourdieu, Pierre (1992) Rede und Antwort. Frankfurt/M.

Brand, Horst (1988) Unterschwellige Werbung. Neun Thesen. 11. Auflage. Bonn.

Braverman, Harry (1974) Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York u.a.

Breisig, Thomas (1990a) Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen. Neuwied.

Breisig, Thomas (1990b) Unternehmenskultur. Vom kometenhaften Aufstieg eines Schlagwortes. Oder: Was hoch steigt, fällt bekanntlich tief. In: Zeitschrift für Führung + Organisation 9. H. 2. S. 93-100.

Breisig, Thomas (1990c) It's Team Time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen. Köln.

Breuer, Stefan (1987) Adorno, Luhmann. Konvergenzen und Divergenzen von Kritischer Theorie und Systemtheorie. In: Leviathan 15. S. 91-125.

Bünning, Jens (1992) Modernisierung in der Automobilindustrie und wissenschaftlich-technische Revolution. Duisburg.

Burawoy, Michael (1979) Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism. Chicago u.a.

Burkart, Roland (1983) Kommunikationswissenschaft. Köln u.a.

Burns, Tom/George M. Stalker (1961) The Management of Innovation. London.

Butler, Judith (1991) Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt/M.

Caillois, Roger (1958) Die Spiele und die Menschen. Maske und Rausch. München o. J. [1960]

Certeau, Michel de (1988) Kunst des Handelns. Berlin.

Cicourel, Aaron (1974) Methode und Messung in der Soziologie. Frankfurt/M.

Claessens, Dieter (1983) Die Gruppe unter innerem und äußerem Organisationsdruck. In: Friedhelm Neidhardt (Hg.). Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsycholgie. Köln und Opladen. S. 484-496.

Crozier, Michel (1992) Entsteht eine neue Managementlogik? In: Journal für Sozialforschung 32. S. 131-140.

Crozier, Michel/Erhard Friedberg (1979) Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Königstein/Ts.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1992) Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective. Newbury Park u.a.

Deal, Terrance/Alan A. Kennedy (1982) Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading/Mass.

Derrida, Jacques (1974) Grammatologie. Frankfurt/M.

Deutschmann, Christoph (1987) Der "Betriebsclan". In: Soziale Welt 38. S. 133-147.

Deutschmann, Christoph (1989) Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements. In: Soziale Welt 40. S. 373-396.

Dohse, Knuth/Ulrich Jürgens/Thomas Malsch (1985) Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategie im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie. In: Frieder Naschhold (Hg.). Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung. Frankfurt/M. u.a. S. 49-89.

Doppler, Klaus/Christoph Lauterburg (1994) Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 3. Auflage. Frankfurt/M. u.a.

Dörner, Andreas (1995) Politischer Mythos und symbolische Politik. Sinnstiftung durch symbolische Formen am Beispiel des Hermannsmythos. Opladen.

Dörner, Dietrich (1992) Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg.

Dörre, Klaus (1996) Die "demokratische Frage" im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 23. S. 7-23.

Drepper, Christian (1992) Unternehmenskultur. Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem "Unternehmen". Frankfurt/M. u.a.

Drews, Axel/Ute Gerhard/Jürgen Link (1985) Moderne Kollektivsymbolik. Eine diskurstheoretisch orientierte Einführung mit Auswahlbibliographie. In: Internationales Archiv für Sozialgeschichte der deutschen Literatur. Sonderband 10. S. 219-266

Drumm, Hans Jürgen (1988) Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur. In: Eberhard Dülfer (Hg.). (1988) Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie. Stuttgart. S. 129-138.

Dülfer, Eberhard (1988) Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie. Eine Einführung in die Diskussion. In: ders. (Hg.). Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie. Stuttgart. S. 1-22.

Dumont, Louis (1991) Individualismus. Zur Ideologie der Moderne. Frankfurt/M.

Eco, Umberto (1985) Semiotik und Philosophie der Sprache. München.

Eco, Umberto (1988) Über Gott und die Welt. Essays und Glossen. 2. Auflage. München.

Eco, Umberto (1995) Die Grenzen der Interpretation. München.

Enderle, Peter (1987) Neue Organisationsstrukturen in der Fertigung. Ms. o.O. (Zit. n. Jens Bünning (1992) Modernisierung in der Automobilindustrie und wissenschaftlich-technische Revolution. Duisburg).

Enderle, Peter (1993) Gruppenarbeit: Schlüsselfaktor im Opel-Produktionssystem. In: Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland: Stand und Perspektiven; Beiträge und Ergebnisse zur gleichlautenden Arbeitskonferenz am 25. und 26. März 1993 in Mannheim. Hgg. für die Deutsche Forschungsanstalt für Luft- und Raumfahrt, Projektträger 'Arbeit und Technik'. Peter Binkelmann/Hans-Joachim Braczyk/Rüdiger Seltz. Frankfurt/M. u.a. S. 158-171.

Endres, Egon/Theo Wehner (1993) Kooperation - die Wiederentdeckung einer Schlüsselkategorie. In: Jürgen Howaldt/Heiner Minssen (Hgg.). Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund. S. 201-222.

Engelbrecht, Gerhard/Hermine Kraft (1992) Sind Frauen das zukünftige Innovationspotential? Gegenwärtige Hemmnisse und berufliche Möglichkeiten von Frauen - Ergebnisse einer Betriebsbefragung. In: MittAB 1/1992. S. 13-26.

Esposito, Elena (1995) Interaktion, Interaktivität und Personalisierung der Massenmedien. In: Soziale Systeme 1. S. 225-260.

Foerster, Heinz von (1969) What is Memory that it May Have Hindsight and Foresight as well? In: Samuel Bogoch (Hg.). The Future of the Brain Sciences. New York. S. 19-64.

Foerster, Heinz von (1981) Notes on an Epistemology for Living Things. In: ders. (Hg.) Observing Systems. Seaside, Cal. S. 258-271.

Foerster, Heinz von (1990) Kausalität, Unordnung, Selbstorganisation. In: Karl W. Krakty/Friedrich Wallner (Hgg.). Grundprinzipien der Selbstorganisation. Darmstadt. S. 77-95.

Förster, Hans-Peter (1994) Corporate Wording. Konzepte für eine unternehmerische Schreibkultur. Frankfurt/M.

Foucault, Michel (1977) Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit [Bd.] 1. Frankfurt/M.

Foucault, Michel (1981) Archäologie des Wissens. Frankfurt/M.

Friedmann, George (1952) Der Mensch in der mechanisierten Produktion. Köln.

Friedmann, George (1953) Zukunft der Arbeit. Köln.

Fuchs, Peter (1992) Die Erreichbarkeit der Gesellschaft. Zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit. Frankfurt/M.

Fuchs, Peter (1993) Moderne Kommunikation. Frankfurt/M.

Garfinkel, Harold (1956) Conditions of Successful Degration Ceremonies. In: American Journal of Sociology 61. S. 420-424.

Garfinkel, Harold (1984) Studies in Ethnomethodology. Oxford.

Geertz, Clifford (1987) Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt/M.

Gerhard, Birgit/Margit Osterloh/Rachel Schmid (1993) Wie kommen Frauen in deutschsprachigen Personallehrbüchern vor? In: Gertraude Krell/Margit Osterloh (Hgg.). Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik: was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen? (Sonderband 1992 der Zeitschrift für Personalforschung; 1992). 2., verb. Aufl. München. S. 28-49.

Giddens, Anthony (1984) Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung. Frankfurt/M. u.a.

Giddens, Anthony (1988) Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. [Studienausg 1992]. Frankfurt/M. u.a.

Gildemeister, Regine (1992) Die soziale Konstruktion von Geschlechtlichkeit. In: Ilona Ostner/Klaus Lichtblau (Hgg.). Feministische Vernunftkritik. Ansätze und Traditionen. Frankfurt/M. u.a. S. 220-239.

Glanville, Ranulph (1988) Objekte. Berlin.

Goldmann, Monika (1994) Perspektiven von Frauenarbeit bei den neuen Produktions- und Managementkonzepten. In: dies./Edelgard Kutzner/Martina Riezler/Katrin Aumann. Perspektiven von Frauenarbeit bei neuen Produktions- und Managementkonzepten. Eine Recherche im Auftrag der IG Metall. Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut (Hg.). (Beiträge aus der Forschung; 76). 2. Auflage. S. 5-14.

Gulick, Luther (1937) Notes on the Theory of Organization. In: ders./L. Urwick (Hgg.). Papers on the Science of Administration. New York. S. 1-45.

Gumbrecht, Hans Ulrich (1995) Interpretation versus Verstehen von Systemen. In: Henk de Berg/Matthias Prangel (Hgg.). Differenzen. Systemtheorie zwischen Dekonstruktion und Konstruktivismus. Tübingen. S. 171-185.

Günther, Gotthard (1976) Cybernetic Ontology and Transjunctional Operations. In: ders. Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik. Bd. 1. Hamburg. S. 249-328.

Haase, Peter (1992) Lean Production und Qualifikation. In: Hans-Böckler-Stiftung und Industriegewerkschaft Metall (Hgg.). Lean Production: Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem Managementkonzept; eine Dialogtagung der Hans-Böckler-Stiftung und der Industriegewerkschaft Metall. Frankfurt/M. 30. Juni und 1. Juli 1992. Baden-Baden. S. 178-187.

Habermas, Jürgen (1971) Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie? Eine Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann. In: ders./Niklas Luhmann. Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung? Frankfurt/M. S. 142-290.

Habermas, Jürgen (1985) Der philosophische Diskurs der Moderne. Zwölf Vorlesungen. Frankfurt/M.

Habermas, Jürgen (1988) Theorie des kommunikativen Handelns . Teilbd. 1-2. 4., durchges. Aufl. Frankfurt/M.

Habermas, Jürgen (1990) Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Unveränd. Nachdruck der zuerst 1962 ersch. Ausg. Frankfurt/M.

Hackmann, J. Richard (1990) "Creating More Effective Work Groups in Organizations". In: ders. (Hg.). Groups That Work (and Those That Don't). Creating Conditions for Effective Teamwork. San Francisco. S. 479-504.

Hagemann-White, Carol (1984) Thesen zur kulturellen Konstruktion von Zweigeschlechtlichkeit. In: Barbara Schaeffer-Hegel/Brigitte Wartmann (Hgg.). Mythos Frau. Projektionen und Inszenierungen im Patriarchat. Berlin. S. 137-139.

Hagemann-White, Carol (1988) Wir werden nicht zweigeschlechtlich geboren ... In: dies./Maria S. Rerrich (Hgg.). FrauenMännerBilder. Bielefeld. S. 224-235.

Hagemann-White, Carol (1993). Die Konstrukteure des Geschlechts auf frischer Tat ertappen? In: Feministische Studien 11. H. 2. S. 68-78.

Heeg, Franz J. (1988) Moderne Arbeitsorganisation. Grundlagen der organisatorischen Gestaltung von Arbeitssystemen bei Einsatz neuer Technologien. München/Wien.

Heinen, Edmund/Peter Dill (1986) Unternehmenskultur. Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 56. S. 202-218.

Heisig, Ulrich (1989) Verantwortung und Vertrauen im Grossbetrieb. Konstanz.

Helgesen, Sally (1992) Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils. 3. Aufl. Frankfurt/M. u.a.

Hillmann, Günter (1970) Die Befreiung der Arbeit. Reinbek bei Hamburg.

Hirschauer, Stefan (1993) Dekonstruktion und Rekonstruktion. In: Feministische Studien 11. H. 2. S. 55-67.

Hofbauer, Johanna (1992) Der soziale Raum "Betrieb". Zur Strukturierung der betrieblichen Sozialwelt aus der Sicht der bourdieuschen Sozialtheorie. (Veröffentlichungsreihe der Abteilung Regulierung von Arbeit des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. FS II 92-201). Berlin/Wien 1992.

Hofbauer, Johanna (1995) Metaphern des Managens und Praktiken der Arbeitskontrolle. In: dies./Gerald Prabitz/Josef Wallmannsberger (Hgg.). Bilder - Symbole - Metaphern. Visualisierung und Informierung in der Moderne. Wien. S. 137-187.

Homans, George C. (1960) Theorie der sozialen Gruppe. Opladen.

Howaldt, Jürgen (1992) Erfahrungen mit Gruppenarbeit. Bericht über Ergebnisse der Vertrauensleuteseminare bei der Adam Opel AG Bochum. Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut (Hg.). Dortmund.

Howaldt, Jürgen (1993) Vom Objekt zum Subjekt der Rationalisierung? Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß als beteiligungsorientierter Rationalisierungsansatz. In: ders./Heiner Minssen (Hgg.). Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund. S. 125-140.

Imai, Masaaki (1994) Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. Ungek. Ausg. 5. Auflage. Berlin u.a.

Irle, Martin (1963) Soziale Systeme. Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informalen Organisationen. Göttingen.

Jürgens,Ulrich/Thomas Malsch/Knuth Dohse (1989) Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Ergebnis eines Forschungsprojekts des Wissenschaftszentrums Berlin fur Sozialforschung (WZB). Berlin u.a.

Kanter, Rosabeth Moss (1977) Men and Women of the Corporation. New York.

Kanter, Rosabeth Moss (1983) The Change Masters. New York.

Kasper, Helmut (1990) Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen. Berlin u.a.

Kehm, Barbara (1991) Zwischen Abgrenzung und Integration. Der gewerkschaftliche Diskurs in der Bundesrepublik Deutschland. Opladen.

Keller, Ingrid (1987) Corporate Identity - Elemente und Wirkung. Eine empirische Untersuchung der internen Wirkung von Corporate Identity. Mannheim.

Kern, Bärbel (1980) Gruppen am Arbeitsplatz. In: Bernhard Schäfers (Hg.). Einführung in die Gruppensoziologie. Heidelberg. S. 190-224.

Kern, Horst (1989) Über die Gefahr, das Allgemeine im Besonderen zu sehr zu verallgemeinern. Zum soziologischen Zugang zu Prozessen der Industrialisierung. In: Soziale Welt 40. S. 259-268.

Kern, Horst/Michael Schumann (1970) Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. 2 Bde. Frankfurt/M.

Kern, Horst/Michael Schumann (1990) Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. 4., um ein Nachwort erw. Auflage. München.

Kern, Horst/Michael Schumann (1998) Kontinuität oder Pfadwechsel? Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 26. S. 7-14.

Kessler, Suzanne/Wendy McKenna (1978) Gender. An Ethnomethodological Approach. New York u.a.

Knapp, Gudrun-Axeli (1989) Arbeitsteilung und Sozialisation. Konstellationen von Arbeitsvermögen und Arbeitskraft im Lebenszusammenhang von Frauen. In: Ursula Beer (Hg.) Klasse Geschlecht. Feministische Gesellschaftsanalyse und Wissenschaftskritik. 2., durchges. Aufl. Bielefeld.

Kneer, Georg (1996) Rationalisierung, Disziplinierung und Differenzierung. Zum Zusammenhang von Sozialtheorie und Zeitdiagnose bei Jürgen Habermas, Michel Foucault und Niklas Luhmann. Opladen.

Knie, Andreas/Sabine Helmers (1991) Organisationen und Institutionen in der Technikentwicklung. In: Soziale Welt 42. S. 427-444.

Koppelmann, Udo (1992) Corporate Identity als Vernetzungsaspekt. In: Heinz-Jürgen Kristahn/Landesbank Berlin (Hgg.). Das Unternehmen als Persönlichkeit. Chancen durch CI. Ein Seminarprojekt der Landesbank Berlin. Eine Dokumentation. Berlin. S. 14-15.

Krappmann, Lothar (1971) Soziologische Dimensionen der Identität. Stuttgart.

Krippendorff, Klaus (1994) Der verschwundene Bote. Metaphern und Modelle der Kommunikation. In: Klaus Merten/Siegfried J. Schmidt/Siegfried Weischenberg (Hgg.). Die Wirklichkeit der Medien. Opladen. S. 79-113.

Kühl, Stefan (1995) Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 2. Auflage. Frankfurt/M.

Landweer, Hilge (1993) Kritik und Verteidigung der Kategorie Geschlecht. Wahrnehmungs- und symboltheoretische Überlegungen zur sex/gender-Unterscheidung. In: Feministische Studien 11. H. 2. S. 34-43.

Lawrence, Paul R./Jay W. Lorsch (1969) Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Homewood, Ill.

Lefébvre, Henri (1974) Kritik des Alltagslebens. Bd. 1. München.

Lefébvre, Henri (1975) Kritik des Alltagslebens. Bd. 2. München.

Lewin, Kurt (1963) Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Bern u.a.

Link, Jürgen (1978) Die Struktur des Symbols in der Sprache des Journalismus. Zum Verhältnis literarischer und pragmatischer Symbole. München.

Link, Jürgen (1982) Kollektivsymbolik und Mediendiskurse. Zur aktuellen Frage, wie subjektive Aufrüstung funktioniert. In: kultuRRevolution Nr. 1. S. 6-24.

Link, Jürgen (1983) Elementare Literatur und generative Diskursanalyse. München.

Link, Jürgen (1984) Über ein Modell synchroner Systeme von Kollektivsymbolen sowie seine Rolle bei der Diskurs-Konstitution. In: Jürgen Link/Wulf Wülfing (Hgg.). Bewegung und Stillstand in Metaphern und Mythen. Fallstudien zum Verhältnis von elementarem Wissen und Literatur im 19. Jh. Stuttgart. S. 63-92.

Link, Jürgen (1985) Warum Foucault aufhörte, Symbole zu analysieren: Mutmaßungen über "Ideologie" und "Interdiskurs". In: Gesa Dane (Hg.). Anschlüsse. Versuche nach Michel Foucault. Tübingen. S. 105-114.

Link, Jürgen (1988) Über Kollektivsymbolik im politischen Diskurs und ihren Anteil an totalitären Tendenzen. In: kultuRRevolution Nr. 17/18. S. 47-53.

Link, Jürgen (1992) Normalismus - Konturen eines Konzepts. In: kultuRRevolution Nr. 27. S. 50-70.

Link, Jürgen (1997) Versuch über den Normalismus. Wie Normalität produziert wird. Opladen.

Link, Jürgen/Siegfried Reinecke (1987) "Autofahren ist wie das Leben". Metamorphosen des Autosymbols in der deutschen Literatur. In: Harro Segeberg (Hg.). Technik in der Literatur. Ein Forschungsüberblick und 12 Aufsätze. Frankfurt/M. S. 436-482.

Link, Jürgen/Ursula Heer (1990a) Literaturwissenschaftliche Grundbegriffe. 4. Auflage. München.

Link, Jürgen/Ursula Heer (1990b) Diskurs/Interdiskurs und Literaturanalyse. In: Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik 77. S. 88-99.

Lippa, Richard (1983) Sex Typing and the Perception of Body Outlines. In: Journal of Personality 51. S. 667-682.

Löffler, Reiner/Wolfgang Sofsky (1986) Macht, Arbeit und Humanität. Zur Pathologie organisierter Arbeitssituationen. Göttingen u.a.

Löffler, Reiner/Wolfgang Sofsky (1994) Figurationen sozialer Macht. Autorität, Stellvertretung, Koalition. Frankfurt/M.

Luhmann, Niklas (1964) Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.

Luhmann, Niklas (1968) Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Neuausgabe. Frankfurt/M.

Luhmann, Niklas (1969) Normen in soziologischer Perspektive. In: Soziale Welt 20. S. 28-48.

Luhmann, Niklas (1970) Funktionale Methode und Systemtheorie. In: ders. Soziologische Aufklärung. Bd. 1. Opladen u.a. S. 31-53.

Luhmann, Niklas (1975) Legitimation durch Verfahren. Neuwied u. Berlin. 2. Auflage. [Neudruck 1983. Frankfurt/M.].

Luhmann, Niklas (1981) Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen.

Luhmann, Niklas (1984) Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.

Luhmann, Niklas (1986a) Ökologische Kommunikation: Kann die Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen.

Luhmann, Niklas (1986b) Die Welt als Wille ohne Vorstellung. Sicherheit und Risiko aus der Sicht der Sozialwissenschaften. In: Die politische Meinung 239. S. 18-21.

Luhmann, Niklas (1987a) Archimedes und wir. Interviews. In: Dirk Baecker/Georg Stanitzek (Hgg.). Berlin.

Luhmann, Niklas (1987b) Tautologie und Paradoxie in den Selbstbeschreibungen der modernen Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie 16. H. 3. S. 161-174.

Luhmann, Niklas (1988) Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.

Luhmann, Niklas (1990) Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen.

Luhmann, Niklas (1992a) Beobachtungen der Moderne. Opladen.

Luhmann, Niklas (1992b) Operationale Geschlossenheit psychischer und sozialer Systeme. In: Hans Rudi Fischer/Arnold Retzer/Jochen Schweitzer (Hgg.). Das Ende der großen Entwürfe. Frankfurt/M. S. 117-131.

Luhmann, Niklas (1993a) Zeichen als Form. In: Dirk Baecker (Hg.). Probleme der Form. Frankfurt/M. S. 45-70.

Luhmann, Niklas (1993b) Das Recht der Gesellschaft. Frankfurt/M.

Luhmann, Niklas (1994a) Die Wissenschaft der Gesellschaft. 2. Auflage. Frankfurt/M.

Luhmann, Niklas (1994b) Metamorphosen des Staates. In: Information Philosophie 22. Nr. 4. S. 5-21.

Luhmann, Niklas (1995a) Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Opladen.

Luhmann, Niklas (1995b) Das Gedächtnis der Politik. In: Zeitschrift für Politik 42. H. 2. S. 109-121.

Luhmann, Niklas (1995c) Dekonstruktion als Beobachtung zweiter Ordnung. In: Henk de Berg/Matthias Prangel (Hgg.). Differenzen. Systemtheorie zwischen Dekonstruktion und Konstruktivismus. Tübingen. S. 9-36.

Luhmann, Niklas (1996a) Die Realität der Massenmedien. 2., erweiterte Auflage. Opladen. [Die 1. Auflage erschien als Veröffentlichung der Nordrhein-Westfälischen Akademie der Wissenschaften. Vorträge G 333. Opladen 1995].

Luhmann, Niklas (1996b) Protest. Systemtheorie und soziale Bewegungen. Kai-Uwe Hellmann (Hg.). Frankfurt/M.

Luhmann, Niklas (1997) Die Gesellschaft der Gesellschaft. Teilbd. 1-2. Frankfurt/M.

Lunneborg, Patricia W. (1994) Frauen arbeiten anders. Frankfurt/M. u.a.

Man, Paul de (1987) Der Widerstand gegen die Theorie. In: Volker Bohn (Hg.). Romantik. Literatur und Philosophie. Frankfurt/M. S. 80-107.

Man, Paul de (1988) Allegorien des Lesens. Frankfurt/M.

Manthey, Helga (1992) Der Neue Man(n)ager. Effizienz und Menschlichkeit. Eine empirische Untersuchung im Auftrag des Bezirksamtes Neukölln von Berlin - Frauenbeauftragte. Berlin.

March, James G./Herbert A. Simon (1958) Organizations. New York.

Marz, Lutz (1991) Multikulturelles als leitbildorientiertes Management. Gedanken zur methodologischen Konturierung und Strukturierung eines Forschungsfeldes. (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung - Discussion Papers. FS II91-104). Berlin.

Maslow, Abraham H. (1943) A Theory of Human Motivation. In: Psychological Review 5. S. 370-396.

Maslow, Abraham H. (1954) Motivation and Personality. New York u.a.

Matthiesen, Ulf (1989) "Bourdieu" und "Konopka". Imaginäres Rendezvous zwischen Habituskonstruktion und Deutungsmusterrekonstruktion. In: Klaus Eder (Hg.) Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis. Theoretische und empirische Beiträge zur Auseinandersetzung mit Pierre Bourdieus Klassentheorie. Frankfurt/M. S. 221-299.

Matthiesen, Ulf (1993) Deutungsmuster und Lebensstile. Die zeitdiagnostische Rekonstruktion soziokultureller Grundkonfigurationen. Studien des Instituts für Empirische Kultursoziologie e.V. Dortmund. Bd. 4. Dortmund.

Maturana, Humberto R. (1982) Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig u.a.

Maynard, Mary (1990) 'The re-shaping of sociology? Trends in the study of gender'. In: Sociology 24. S. 269-290.

Mayr, Otto (1987) Uhrwerk und Waage. Autorität, Freiheit und technische Systeme in der frühen Neuzeit. München.

McCulloch, Warren S. (1965) Embodiments of Mind. Neudruck. Cambridge, Mass.

Mead, George Herbert (1968) Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Frankfurt/M.

Menke, Bettine (1993) Die Ver-Stellung und die schöne Stimme. Zum Konzept des dekonstruktiven Feminismus. In: Jörg Huber/Alois Martin Müller (Hgg.). Raum und Verfahren. Interventionen von Alida Assmann u.a. Basel u.a. S. 65-87.

Merkens, Hans/Folker Schmidt (1988) Enkulturation in Unternehmenskulturen. (Hochschulschriften zum Personalwesen; 7). München.

Merten, Klaus (1991) Wirkungen der Medien. Allmacht oder Ohnmacht der Medien? Erklärungsmuster der Medienwirkungsforschung. In: Deutsches Institut für Fernstudien (Hg.). Funkkolleg Medien und Kommunkation. Studienbrief 9. Weinheim u.a. S. 38-73

Merten, Klaus/Petra Teipen (1991) Empirische Kommunikationsforschung. Darstellung, Kritik, Evaluation. (Reihe Uni-Papers; 6). München.

Minssen, Heiner (1992) Die Rationalität der Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie. Stuttgart.

Minssen, Heiner (1995) Spannungen in teilautonomen Fertigungsgruppen. Gruppensoziologische Befunde für einen arbeitssoziologischen Gegenstand. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 47. S. 339-353.

Mintzberg, Henry (1979) The Structuring of Organizations. Engelwood Cliffs, NJ.

Moldaschl, Manfred (1993) Frauenarbeit als Bastion des Taylorismus - keine Chance für Qualifizierungsoffensiven in der Montage. In: Bent Paulsen/Franz Worschech (Hgg.). Arbeitsorientierte Weiterbildung für KMU. Strategien - Konzepte - Methoden. Nürnberg. S. 365-390.

Morgan, Gareth (1986) Images of Organization. Beverly Hills.

Müri, Peter (1984) Das Führungsstil-Etikett als Abwehrstrategie. In: Gruppendynamik 15. S. 29-37.

Müri, Walter (1931) Symbolon: Wort- und sachgeschichtliche Studie. Bern.

Negt, Oskar/Alexander Kluge (1976) Öffentlichkeit und Erfahrung. 4. Auflage. Frankfurt/M.

Neidhardt, Friedhelm (1979) Das innere System sozialer Gruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 31. S. 639-660.

Neidhardt, Friedhelm (1980) Innere Prozesse und Außenweltbedingungen sozialer Gruppen. In: Bernhard Schäfers (Hg.). Einführung in die Gruppensoziologie. Heidelberg. S. 105-126.

Neuberger, Oswald (1985) Individuelles Handeln und sozialer Einfluß. Einführung in die Sozialpsychologie. Opladen.

Neuberger, Oswald (1992) Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele. In: Willi Küpper/Günther Ortmann (Hgg.). Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2., durchges. Auflage. Opladen. S. 53-86.

Neuberger, Oswald (1994) Führen und geführt werden. 4., verb. Auflage. Stuttgart.

Neuberger, Oswald (1995) Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.

Neuberger, Oswald/Walter Conradi/Walter Maier (1985) Individuelles Handeln und sozialer Einfluß. Einführung in die Sozialpsychologie. Opladen.

Neuberger, Oswald/Ain Kompa (1987) Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim u.a.

Neuhaus, Wolfgang (1987) In den Netzen des syskoll. Die strukturalistische Basis bei Jürgen Link. In: kulturRRevolution. Nr. 15. S. 62-66.

Ortmann, Günther (1992) Macht, Spiel, Konsens. In: Willi Küpper/Günther Ortmann (Hgg.). Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2., durchges. Auflage. Opladen. S. 13-26.

Ortmann, Günther (1995) Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.

Ortmann, Günther/Arnold Windeler/Albrecht Becker/Hans-Joachim Schulz (1990) Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen.

Ostner, Ilona (1991) 'Weibliches Arbeitsvermögen' und soziale Differenzierung. In: Leviathan 19. S. 192-207.

Ostner, Ilona (1993) Zum letzten Male: Anmerkungen zum "weiblichen Arbeitsvermögen". In: Gertraude Krell/Margit Osterloh (Hgg.). Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik: was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen? (Sonderband 1992 der Zeitschrift für Personalforschung; 1992). 2., verb. Aufl. München. S. 107-121.

Ostner, Ilona/Klaus Lichtblau (Hgg.) (1992) Feministische Vernunftkritik. Ansätze und Traditionen. Frankfurt/M. u.a.

Ouchi, William G. (1981). Theory Z. How American Business Can Meet The Japanes Challenge. New York.

Ouchi, William G. (1980) Markets, Bureaucracies and Clans. In: Administrative Science Quarterly 25. S. 129-141.

Packard, Vance (1958) Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewußten in Jedermann. Düsseldorf u.a.

Parsons, Talcott (1960) Structure and Process in Modern Societies. New York.

Parsons, Talcott (1977) Social Interaction. In: ders. Social Systems and the Evolution of Action Theory. New York/London. S. 154-176.

Parsons, Talcott/Shils, Edward A. (1951) Some Fundamental Categories of the Theory of Action. A General Statement. In: dies. (Hgg.). Toward a General Theory of Action. Cambridge. S. 3-29.

Pascale, Richard Tanner/Anthony G. Athos (1981) The Art of Japanese Management. Applications for American Executives. New York.

Peirce, Charles S. (1934-1948) Collected Papers of Charles Sanders Peirce. Charles Hartshorne/Paul Weiss (Hgg.). Vol. 1-8. Cambridge.

Peter, Lothar (1993) "Jeder irgendwie für sich selbst"? Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Soziologie 22. S. 416-432.

Peters, Thomas (1987) Kreatives Chaos. Die neue Management-Praxis. Hamburg.

Peters, Thomas J./Robert M. Waterman (1984) Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg/Lech.

Pettigrew, Andrew M. (1979) On Studying Organizational Cultures. In: Administrative Science Quarterly 24. S. 570-581.

Popitz, Heinrich (1968) Prozesse der Machtbildung. Tübingen.

Popitz, Heinrich/Hans-Paul Barth/Ernst-August Jüres/Hanno Kesting (1957) Technik und Industriearbeit. Tübingen.

Prabitz, Gerald (1995) Schrift-Bild und Ökonomie. Die Bedeutung des Visuellen für den betriebswirtschaftlichen Text. In: Johanna Hofbauer/Gerald Prabitz/Josef Wallmannsberger (Hgg.). Bilder -Symbole - Metaphern. Visualisierung und Informierung in der Moderne. Wien. S.83-124.

Probst, Gilbert J. B. (1987) Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin u.a.

Pusch, Luise F. (1990) Alle Menschen werden Schwestern. Frankfurt/M.

Quine, Willard Van Orman (1974) Die Wurzeln der Referenz. Frankfurt/M.

Rastetter, Daniela (1993) "Mach bloß kein Theater!" - Die Organisation als Rollenspiel. In: Gertraude Krell/Margit Osterloh (Hgg.). Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik: was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen? (Sonderband 1992 der Zeitschrift für Personalforschung; 1992). 2., verb. Aufl. München. S. 230-250.

Riezler, Martina/Katrin Aumann (1994) Betrieb B: Die Marginalisierung von Frauen im Automobilwerk. "Wenn Frauen nicht aktiv werden, gehen sie unter". In: Monika Goldmann, Edelgard Kutzner, Martina Riezler, Katrin Aumann. Perspektiven von Frauenarbeit bei neuen Produktions- und Managementkonzepten. (Beiträge aus der Forschung Bd. 76). 2. Auflage. S. 32-37.

Roth, Siegfried (1996) Gruppenarbeit in der Automobilindustrie - Stand und Perspektiven. In: Reinhardt Bahnmüller/Rainer Salm. Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg. S. 140- 152.

Rorty, Richard (1982) Consequences of Pragmatism. Minneapolis.

Rosenstiel, Lutz von (1993) Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In: Heinz Schuler (Hg.). Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern. S. 321-351.

Ruddick, Sarah (1989) Mütterliches Denken. In: Bärbel Schön (Hg.). Emanzipation und Mutterschaft. Weinheim u.a. 1989. S. 33-55.

Runte, Annette (1994) Die 'Frau ohne Eigenschaften' oder Niklas Luhmanns systemtheoretische Beobachtung der Geschlechter-Differenz. In: Theresa Wobbe/Gesa Lindemann (Hgg.). Denkachsen. Zur theoretischen und institutionellen Rede vom Geschlecht. Frankfurt/M. S. 297-325.

Salm, Rainer (1996) Sprecher oder Vorarbeiter? Gruppensprecher als Herausforderung für gewerkschaftliche Betriebspolitik. In: Reinhardt Bahnmüller/Rainer Salm (Hgg.). Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg. S. 203- 229.

Sandner, Karl (1992) Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen. 2. Auflage. Heidelberg.

Sarikwal, Ramesh C. (1982) Participatory Management as a Paradox. In: Vljko Rus/Akihior Ishikawa/Thomas Woodhouse (Hgg.). Employment and Participation. Industrial Democracy in Crisis. Tokyo. S. 56-69.

Saussure, Ferdinand de (1916) Cours de linguistique générale. Paris. Charles Bally/Albert Sechehaye (Hgg.). 2. Auflage. Berlin. [1931]

Schlapeit-Beck, Dagmar (1991) Karrierefrauen im Konflikt zwischen Ohnmachtszuschreibungen und weiblichem Führungsstil. In: Feministische Studien 9. H. 1. S. 147-157.

Schmalen, Helmut (1985) Kommunikationspolitik. Werbeplanung. Stuttgart u.a.

Schmid, Josef/Louise Dye/Rainer Freriks/Peter Hauptmanns/Barbara Ostendorf/Rainer G. Saurwein/Beate Seitz (1993) Grundfragen und aktuelle Themen der Industriesoziologie. Ein systematischer Querschnitt aus der aktuellen Forschung. In: Arbeit 2. S. 279-304.

Schmidt, Dorothea (1993) Die 'Herren der Technik' und die 'feine Hand der Arbeiterinnen'. Mechanisierung und Geschlechterverhältnis. In: Prokla 93 [23. Jg.]. S. 585-611.

Schmidt-Dilcher, Jürgen (1995) Zur Reanimation von Betriebssoziologie. Analytische Zugänge zur Sozialität von Produktionsstätten. In: Arbeit 4. S. 289-303.

Schmitz, Christof (1992) Erfolg durch Vielfalt. Zum Nutzen systemischen Denkens und Handelns im Management. In: Managerie. 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg. S. 41-69.

Schneider, Wolfgang Ludwig (1991) Objektives Verstehen. Rekonstruktion eines Paradigmas: Gadamer, Popper, Toulmin, Luhmann. Opladen.

Schneider, Wolfgang Ludwig (1992) Hermeneutische Einzelfallrekonstruktion und funktional-analytische Theoriebildung - Ein Versuch ihrer Verknüpfung, dargestellt am Beispiel der Interpretation eines Interviewprotokolls. In: Jürgen Hoffmeyer-Zlotnik (Hg.). Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen. S. 168-215.

Schneider, Wolfgang Ludwig (1994) Die Beobachtung von Kommunikation. Zur kommunikativen Konstruktion sozialen Handelns. Opladen.

Schneider, Wolfgang Ludwig (1995) Objektive Hermeneutik als Forschungsmethode der Systemtheorie. In: Soziale Systeme 1. S. 129-152.

Schön, Bärbel (Hg.) (1989) Emanzipation und Mutterschaft. Weinheim u.a.

Schweiger, Günther/Gertraud Schrattenecker (1988) Werbung. Eine Einführung. 2. Auflage. Stuttgart u.a.

Seitz, Dieter (1993) Gruppenarbeit in der Produktion. Ein Beitrag zur Systematisierung von Entwicklungsstand und -perspektiven. In: Peter Binkelmann/Hans-Joachim Braczyk/Rüdiger Seltz (Hgg.). Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Frankfurt/M. S. 32-73.

Serres, Michel (1982) Genèse. Paris.

Serres, Michel (1987) Der Parasit. Frankfurt/M.

Serres, Michel (1989) Der Hermaphrodit. Frankfurt/M.

Serres, Michel (1991) Hermes I. Kommunikation. Berlin.

Serres, Michel (1994a) Die fünf Sinne. 2. Auflage. Frankfurt/M.

Serres, Michel (1994b) Der Naturvertrag. Frankfurt/M.

Shannon, Claude E./Warren Weaver (1976) Mathematische Grundlagen der Informationstheorie. München.

Shilling, Chris (1991) Educating the Body. Physical Capital and the Production of Social Inequalities. In: Sociology 25. S. 653-672.

Sloan, Alfred P. (1972) My Years with General Motors. John McDonald/Catherine Stevens (Hgg.). New York.

Smircich, Linda (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly 28. S. 339-358.

Smith, Kenwyn K./David N. Berg (1987) A Paradoxical Conception of Group Dynamics. In: Human Relations 40. S. 633-658.

Sofsky, Wolfgang/Rainer Paris (1994) Figurationen sozialer Macht. Autorität - Stellvertretung - Koalition. Frankfurt/M.

Spencer Brown, George (1979) Laws of Form. (Neudruck) New York.

Staehle, Wolfgang (1991) Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6., überarb. Auflage. München.

Stinchcombe, Arthur (1990) Information and Organizations. Berkley.

Tacke, Veronika (1992) Changing 'Organizations in Action'. In: Veronika Tacke/Klaus P. Japp (Hgg.). Rationalität und Wandel in Organisationen. James D. Thompson revisited. (FSP "Zukunft der Arbeit" an der Universität Bielefeld). Bielefeld. S. 2-14.

Taylor, Frederick Winslow (1967) The Principles of Scientific Management. New York u.a.

Theis, Anna Maria (1994) Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Opladen.

Thompson, James D. (1967) Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory. New York.

Thomssen, Wilke (1990) Arbeit, Bewußtsein, Subjektivität. Zur Dekonstruktion einiger Kategorien der Soziologie. In: Helmut König/Bodo von Greiff/Helmut Schauer (Hgg.). Sozialphilosophie der industriellen Arbeit. Leviathan Sonderheft 11. Opladen. S. 301-321.

Thönnes, Klaus P. (1993) Gruppenarbeit in der Automobilindustrie bei der Adam Opel AG, Bochum Werk II. In: Hans Corsten/Thomas Will (Hgg.). Lean Production. Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor. Stuttgart u.a. S. 177-196.

Todorov, Tzvetan (1977) Théories du Symbole. Paris.

Trice, Harrison M./James Belasco/Joseph A. Alutto (1969) The Role of Ceremonials in Organzational Behavior. In: Industrial and Labor Relations Review 23. S. 40-51.

Türk, Klaus (1989) Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report. Stuttgart.

Turner, Stephen (1977) Complex Organizations as Savage Tribes. In: Journal for the Theory of Social Behavior 7. S. 99-125.

Tyrell, Hartmann (1983) Zwischen Interaktion und Organisation I. Gruppe als Systemtyp. In: Friedhelm Neidhardt (Hg.). Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Köln. S. 75-87.

Tyrell, Hartmann (1986) Geschlechtliche Differenzierung und Geschlechterklassifikation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 38. S. 450-489.

Udy, Stanley H., jr. (1990) Structural Inconsistency and Management Strategy in Organizations. In: Craig Calhoun/Marshall W. Meyer/Richard Scott (Hgg.). Structures of Power Contraint. Papers in Honor of Peter M. Blau. New York. S. 217-233.

Vernant, Jean-Pierre (1982) Die Entstehung des griechischen Denkens. Frankfurt/M.

Volst, Angelika (1989) Betrieb im Umbruch - Chancen für Frauen. Verwaltungsautomation in österreichischen Grossbetrieben. In: Georg Aichholzer/Gerd Schienstock (Hgg.). Arbeitsbeziehungen im Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen. Berlin. S. 183-199.

Wagner, Benno (1992) Im Dickicht der politischen Kultur. Parlamentarismus, Alternativen und Mediensymbolik vom "Deutschen Herbst" bis zur "Wende". München.

Waldenfels, Bernhard (1990) Der Stachel des Fremden. Frankfurt/M.

Walton, Richard E. (1985) Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality. In: ders./Paul Lawrence (Hgg.). HRM Trends and Challenges. Boston. S. 35-65.

Watzlawick, Paul/Janet H. Beavin/Don D. Jackson (1980) Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 5., unveränd. Auflage. Bern.

Weber, Claudia (1993) Die Zukunft des Clans. Überlegungen zum japanischen Organisationstyp und Managementstil. In: Gertraude Krell/Margit Osterloh (Hgg.). Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik: was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen? (Sonderband 1992 der Zeitschrift für Personalforschung; 1992). 2., verb. Aufl. München. S. 148-172.

Wehner, Theo/Hans-Jürgen Dahmer/Klaus-Peter Rauch/Egon Endres (1993a) Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen kontinuierlichem Verbesserungsprozeß und betrieblichem Vorschlagswesen. In: Jürgen Howaldt/Heiner Minssen (Hgg.). Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund. S. 141-159.

Weick, Karl E. (1985) Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/M.

Welskopp, Thomas (1994) Ein modernes Klassenkampfkonzept für die vergleichende Geschichte industrialisierender und industrieller Gesellschaften. In: Karl Lauschke/Thomas Welskopp (Hgg.). Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts. Essen. S. 48-106.

Werlhof, Claudia von/Veronika Bennholdt-Thomsen/Maria Mies (1988) Frauen - die letzte Kolonie. Zur Hausfrauisierung der Arbeit. Reinbek [erste Auflage 1983].

Wickler, Wolfgang/Uta Seibt (1983) Männlich Weiblich. Der große Unterschied und seine Folgen. München u.a.

Wieland, Josef (1992) Adam Smith' System der Politischen Ökonomie. Die Emergenz des ökonomischen Systems der Moderne. In: Wolfgang Krohn/Günter Küppers (Hgg.). Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt/M.

Wilkesmann, Uwe (1994) Zur Logik des Handelns betrieblicher Arbeitsgruppen. Möglichkeiten und Grenzen einer Rational-Choice-Theorie der Anreizsysteme bei Gruppenarbeit. Opladen.

Willke, Helmut (1978) Elemente einer Systemtheorie der Gruppe. Umweltbezug und Prozeßsteuerung. In: Soziale Welt 29. S. 343-357.

Willke, Helmut (1993) Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 4., überarb. Auflage. Suttgart u.a.

Wimmer, Rudolf (1992) Der systemische Ansatz - mehr als eine Modeerscheinung? In: Barbara Heitger/Christof Schmitz/Peter-W. Gerster (Hgg.). Managerie. 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg. S. 70-104.

Wittke, Volker (1989) Systemische Rationalisierung - zur Analyse aktueller Umbruchprozesse in der industriellen Produktion. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 17. S. 41-52.

Wollnik, Michael (1988) Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur. In: Eberhard Dülfer (Hg.) Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie. Stuttgart. S. 49-76.

Womack, James R./Daniel T. Jones/Daniel Roos (1994) Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. 8., durchges. Auflage. Frankfurt/M.

d) sonstige Hilfsmittel:

"Baß" (1990) Meyers grosses Taschenlexikon in 24 Bänden. Meyers Lexikonredaktion (Hg.). Bd. 3. 3., aktualisierte Auflage. Mannheim. S. 76.

"Generalbaß" (1990) Meyers grosses Taschenlexikon in 24 Bänden. Meyers Lexikonredaktion (Hg.). Bd. 8. 3., aktualisierte Auflage. Mannheim. S. 82-83

# Anhang

## Text 1

Faltblatt Gruppenarbeit der Abteilung, Personal- und Sozialwesen, Innerbetriebliche Kommunikation. Rüsselsheim 1991.

1 Liebe Mitarbeiterinnen,
2 liebe Mitarbeiter,
3 Unternehmensleitung und Betriebsrat
4 haben die Einführung der Gruppenarbeit
5 beschlossen. Die Einführungsphase wird
6 sich über einen längeren Zeitraum
7 erstrecken.
8 Mit diesem Faltblatt möchten wir Sie
9 allgemein über die Ziele der Gruppen-
10 arbeit, über Neuerungen und Auswir-
11 kungen informieren.
12 Wir erwarten von der Einführung der
13 Gruppenarbeit eine Stärkung der Wettbe-
14 werbsfähigkeit unseres Unternehmens.
15 Für die Mitarbeiter bietet die Gruppen-
16 arbeit Möglichkeiten zu stärkerer persön-
17 licher Einbringung in die Gestaltung von
18 Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld.
19 Mitarbeiter und Vorgesetzte der
20 betroffenen Bereiche erhalten rechtzeitig
21 detaillierte Informationen in gesonderten
22 Veranstaltungen.
23 Adam Opel AG
24 Der Vorstand
25 Was ist Gruppenarbeit?
26 Im Sinne unserer neuen

27 Unternehmenskultur, Quality Network,
28 sollen Zusammenarbeit und
29 Informationsfluß zwischen Mitarbeitern
30 und Bereichen verbessert werden.
31 Das Konzept der Gruppenarbeit setzt
32 den Teamgedanken und
33 den kontinuierlichen
34 Verbesserungsprozeß in die Praxis um.
35 Mitarbeiter arbeiten in Gruppen,
36 organisieren sich und ihre Arbeit in ihrem
37 Bereich weitgehend eigenständig.
38 Was sind die Vorteile der
39 Gruppenarbeit gegen-
40 über der bisherigen
41 Arbeitsorganisation?
42 Die Gruppenarbeit bindet Mitarbeiter
43 stärker in die Gestaltung der Arbeit ein.
44 Gruppenarbeit vermeidet Umwege.
45 Probleme werden möglichst vor Ort
46 gelöst - und von den Mitarbeitern selbst,
47 denn:
48 Eine Gruppe von Mitarbeitern,
49 ein Team, sieht mehr, hört mehr, hat
50 mehr qualifizierte Ideen als viele
51 "Einzelkämpfer".
52 Gruppenarbeit heißt,
53 Arbeit im Team gestalten;
54 größeres Mitspracherecht und mehr
55 Verantwortung für den einzelnen
56 Mitarbeiter und für die Gruppe.
57 Gruppenarbeit
58 unterstützt die individuelle

Weiterentwicklung der Mitarbeiter
und zielt auf den ständigen Verbesse-
rungsprozeß der Arbeit vor Ort.

Was bedeutet
Gruppenarbeit für den
einzelnen?

Jeder Mitarbeiter zählt.
Jeder einzelne Mitarbeiter kann durch
aktive Mitarbeit in der Gruppe seinen
Arbeitsplatz und Arbeitsabläufe
mitgestalten.
Die Gruppe ist gemeinsam verantwortlich
für die Arbeit.
Jeder hilft jedem.
Gruppenarbeit fördert und ermöglicht ein
stärkeres Engagement des einzelnen.
Stärker als bisher können Mitarbeiter
eigene Ideen einbringen und umsetzen.
Innovatives, kreatives und
selbständiges Handeln wird gefördert.
Jeder Mitarbeiter kann in Abstimmung
mit der Gruppe und mit dem
Vorgesetzten flexibel arbeiten und
innerhalb der Gruppe andere Aufgaben
übernehmen.
Größere Arbeitszufriedenheit ergibt sich
durch
mehr Abwechslung und
mehr Verantwortung am Arbeitsplatz.

Welche Vorteile hat die
Gruppenarbeit für uns
alle im Unternehmen?

Um im härter werdenden Wettbewerb
der kommenden Jahre zu bestehen,
müssen wir konkurrenzfähig sein. Wir
müssen schnell am Markt agieren und
kurzfristig auf Kundenwünsche reagieren.
Dabei kommt es auf jeden einzelnen
Mitarbeiter, auf jeden Beitrag, auf jede
noch so kleine Idee an.
Die Gruppenarbeit soll mithelfen,

- die Zufriedenheit unserer Kunden zu erhöhen;
- die Qualität zu verbessern;
- den Mitarbeitern bessere Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten und damit zu einer hochqualifizierten "Mannschaft" beizutragen;
- die Kosten zu senken.

Insgesamt kann damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert
werden.
Was kennzeichnet eine
Gruppe?
Acht bis fünfzehn Mitarbeiter bilden eine
Gruppe.
Jede Gruppe hat einen Gruppensprecher und arbeitet in einem sinnvoll
abgegrenzten Tätigkeitsbereich.
Die Gruppe nimmt ihre Aufgaben
eigenverantwortlich wahr. Sie stimmt sich
in ihren Zielsetzungen mit dem
betrieblichen Vorgesetzten ab.
Die Arbeitszuteilung erfolgt an die

Gruppe, nicht wie bisher an den
einzelnen Mitarbeiter.
Welche sozialen
Aufgaben hat die
Gruppe?
Die Gruppe ermöglicht einen Ausgleich
von Leistungsschwankungen, ohne daß
einzelnen Mitarbeitern Nachteile
entstehen. Jeder steht für jeden.

Neue Mitarbeiter werden in der Gruppe
durch gegenseitiges Training
eingearbeitet.

Einbindung von leistungsgeminderten
und nicht voll einsetzbaren Mitarbeitern
in die Gruppe.

Welche betrieblichen
Aufgaben hat die
Gruppe?
Die Gruppe organisiert sich in Absprache
mit dem betrieblichen Vorgesetzten in
folgenden Punkten:

Interne Aufgabenverteilung/
Überwindung hoher
Arbeitsteilung:
Die Gruppe teilt die Arbeit selbst ein;
Verbesserung der Qualität:
Eigenverantwortung bzw. Selbst-
kontrolle der vorgegebenen
Qualitätsstandards;
Verbesserung des Arbeits-
schutzes;
Kontinuierlicher

Verbesserungsprozeß (KVP)
zur Vereinfachung und Erleichterung
der Arbeit sowie zur Optimierung der
Fertigung mit Unterstützung der
zuständigen Fachbereiche;
Schichtübergabe:
bessere Information zwischen den
Schichten, nahtloser Übergang;
Freiplanung von Maschinen
im Rahmen eines vorgegebenen
Programms, z.B. für Wartungs-
arbeiten oder bei der Umstellung des
Programms;
Durchführung der
Urlaubsplanung:
Abstimmung innerhalb der Gruppe,
wer wann Urlaub nehmen sollte;
Individuelle Pausenregelung:
Im Rahmen der Arbeitszeitordnung
legen die Gruppenmitglieder fest, wer
wann Pause machen kann.

Wie sind
Gruppengespräche
geregelt?

In Gruppengesprächen sollen
gemeinsam Lösungen für anstehende
Aufgaben oder Probleme im Bereich der
Gruppe gefunden werden.
In der Regel finden Gruppengespräche
einmal wöchentlich statt. Sie dauern bis
zu einer Stunde.
Die Gruppe kann den Zeitpunkt der

Gruppengespräche selbst festsetzen
unter Berücksichtigung der
Fertigungssituation.
Gruppengespräche sind grundsätzlich
während der Arbeitszeit einzuberufen.
Ist dies aus betrieblichen Gründen nicht
machbar, werden Gespräche außerhalb
der Arbeitszeit angesetzt. Sie werden
dann als Überstunden vergütet.
Diese Gespräche werden vom
Gruppensprecher geleitet.
Was ist Gegenstand der
Gruppengespräche?
Was im Hinblick auf die zuvor erwähnten
Aufgaben besprochen wird, bestimmt die
Gruppe selbst. Geht es um Fachfragen,
kann die Gruppe Spezialisten anderer
Bereiche einladen.
Umgekehrt können Vorgesetzte,
Betriebsrat und Fachabteilungen der
Gruppe Themenvorschläge machen.
Welche Aufgaben hat der
Gruppensprecher?
Der Gruppensprecher vertritt die Gruppe
nach innen und außen. Er handelt
ausschließlich im Auftrag der Gruppe.
Der Gruppensprecher

- motiviert die Gruppe;
- fördert den Zusammenhalt der Gruppe;
- gleicht Meinungsverschiedenheiten aus;
- gibt Informationen von außen an die Gruppe weiter und

vertritt die Meinung der Gruppe
gegenüber Dritten;
hält Kontakt zu anderen
Gruppensprechern;
holt, wenn nötig, über den Meister
Unterstützung (Spezialisten);
sorgt dafür, daß die Gruppenziele
eingehalten werden;
unterstützt den Meister bei seinen
Aufgaben;
leitet die Gruppengespräche.

Der Gruppensprecher ist kein Vorarbeiter. Er ist kein "Ersatzmeister". Der Gruppensprecher ist der "Klassensprecher" der Gruppe.

Wer wird Gruppensprecher/in?

Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter einer Gruppe kann Gruppensprecher/in werden. Er oder sie wird von der Gruppe in geheimer Wahl gewählt. Die einfache Mehrheit genügt.

Ein/e neu gewählte/r Gruppensprecher/in übernimmt ihre/seine Aufgaben zunächst für sechs Monate; bei Wiederwahl für ein Jahr. Sie/er kann beliebig oft wiedergewählt werden. Die Gruppe wählt auch einen Stellvertreter.

Zur Vorbereitung auf ihre/seine Aufgaben wird jede/r Gruppensprecher/in geschult. Diese Ausbildung umfaßt Techniken zur Leitung der Gruppengespräche, Konflikt-

bewältigung, Führungswissen und
ähnliches.
Für die Zeit, in der ein/e Mitarbeiter/in
Gruppensprecher/in ist, erhält sie/er eine
Lohnzulage.
Wie werden die
Mitarbeiter auf die
Gruppenarbeit
vorbereitet?
Alle Mitarbeiter, die künftig in Gruppen
arbeiten, nehmen an einer Informations-
veranstaltung für ihren Arbeitsbereich teil.
Welche Funktion
hat der Meister in der
Gruppenarbeit?
Der Meister unterstützt und berät die
Gruppe in allen Fragen.
Stärker als bisher hat der Meister eine
Koordinations- und
Kommunikationsfunktion: Er sorgt für
einen funktionierenden Informationsfluß
über die Gruppe hinaus und vertritt sie
gegenüber anderen Bereichen und
Gruppen.
Meister übernehmen eine Beraterfunktion
für die Gruppe und helfen bei der Lösung
fachlicher Probleme.
Der Meister vereinbart mit der Gruppe
konkrete Ziele und überwacht deren
Einhaltung.
Die Personalverantwortung liegt beim
Meister.

Wann wird
Gruppenarbeit wo
eingeführt?
Die Gruppenarbeit wird Schritt für
Schritt flächendeckend in Rüsselsheim,
Bochum, Kaiserslautern und in
Dudenhofen eingeführt.
Die Einführungsphase erstreckt sich über
einen längeren Zeitraum.
Wie sieht das mit Verbesserungsvor-
schlägen aus?
Im Rahmen des kontinuierlichen
Verbesserungsprozesses kann jede
Gruppe gemeinsam Verbesserungsvor-
schläge einreichen. Neben diesen
Gruppenvorschlägen gibt es weiterhin die
Möglichkeit zu individuellen Vorschlägen.
Warum ist mit der
Gruppenarbeit ein neues
Lohnsystem vereinbart
worden?
Der Opel-Prämienlohn ist ein für die
Gruppenarbeit "maßgeschneidertes"
Lohnsystem. Es fördert den flexiblen
Arbeitseinsatz.
Was ist neu am
Opel-Prämienlohn?
Der Opel-Prämienlohn setzt sich aus
Tarifgrundlohn und einer fest vereinbarten
Prämie zusammen. Bei Tariferhöhungen
erhöhen sich sowohl Grundlohn als auch
Prämie um denselben Prozentsatz.

Der Prämienlohn besteht aus
übersichtlichen zehn Lohngruppen
gegenüber bisher 42 Lohnstufen.
Ab wann wird nach
dem Opel-Prämienlohn
bezahlt?
Lohnempfänger der Werke Bochum,
Kaiserslautern und Rüsselsheim sowie
des Testfeldes Dudenhofen werden im
Juli erstmals nach dem neuen
Prämienlohn bezahlt und erhalten
zeitgleich ausführliche Informationen
darüber.
Adam Opel AG
Personal- und Sozialwesen
Innerbetriebliche Kommunikation
Postfach 1710
Bahnhofsplatz 1
6090 Rüsselsheim
2. Quartal 1991

Text 2

Text zur Gruppensprecherin (Bochum aktuell 10/1994, Seite 3)

1 Klein, aber oho!
2 Klein, zierlich, mit frechem Lockenkopf und
3 ganze 23 Jahre jung - das ist Carmen Prill, die
4 erste und bislang einzige Gruppensprecherin
5 in den Bochumer Opel Werken.
6 Und sie weiß, was sie will.
7 Denn nach der 2 1/2jähri-
8 gen Ausbildung zum Indu-
9 strieelektroniker wollte sie im
10 Preßwerk arbeiten. Selbst
11 schwere Hebearbeit konnte sie
12 davon nicht abbringen.
13 "Und wenn's wirklich mal zu
14 schwer wird, hilft mir eben
15 ein Kollege", lacht Carmen
16 schulterzuckend.
17 Dem zuständigen Meister
18 Dietmar Hahn fiel die junge
19 Industrieelektronikerin schnell
20 durch ihr persönliches Enga-
21 gement, ihre Offenheit, ihren
22 ausgeprägten Teamgeist so-
23 wie durch ihre ausgespro-
24 chen positive Einstellung zur
25 Gruppenarbeit auf. Alles Ei-
26 genschaften, die ein Grup-
27 pensprecher braucht. Er
28 schlug sie für die entspre-
29 chenden Qualifizierungsmaß-
30 nahmen vor.

Dietmar Hahn: "Carmen kann frei reden, sich klar ausdrücken, gut zuhören und sich vor allem auch durchsetzen - gegenüber den Kollegen und gegenüber dem Vorgesetzten." Das überzeugte auch die Kollegen in der Gruppe. Sie wählten Carmen zu ihrer Sprecherin. "Ich bin sicher, daß wir in der Gruppe einiges bewegen können", äußert sie sich entschlossen. "Wir brauchen dazu natürlich auch die Unterstützung von den Vorgesetzten." Und die bekommt die junge Gruppensprecherin, denn ihre Vorschläge überzeugen.

Und gibt's denn wirklich keine Probleme für eine hübsche junge Frau in einer reinen Männerwelt? - Carmen lacht: "Nein, gibt es nicht, denn ich achte sehr darauf, daß (M)man(n) mich hier als Kollegin und nicht als Frau sieht. Aber eines ist auch klar: Wir Frauen müssen eben doch mehr leisten als die männlichen Kollegen, um die gleiche Anerkennung zu

bekommen. Von beruflicher Förderung ganz zu schweigen."

Und weil Männer eher Männer fördern und es leider noch zu wenig Frauen in Männerberufen gibt, hat Carmen Prill für Kolleginnen, die beruflich vorankommen wollen, den Tip: "Immer aktiv sein, stets Interesse zeigen und sich nur nicht einschüchtern lassen!" - Ihre persönlichen beruflichen Pläne, bald in einer Fachabteilung zu arbeiten, hat die erfolgreiche Gruppensprecherin dabei fest im Auge.

Text 3

Text zur Gruppenbetreuerin (Opel Post 11/1994, Seite 6)

1 Eine gute
2 (Damen-)Wahl
3 Erste Gruppenbetreuerin in Bochum gewählt
4 Bochum (al). Daß weibli-
5 che Kollegen zu Grup-
6 pensprecherinnen ge-
7 wählt werden, ist nichts
8 ungewöhnliches. Doch
9 den Aufstieg zur Grup-
10 penbetreuerin hat im
11 Werk Bochum bislang
12 nur eine geschafft: Doro-
13 thee Rogalla.
14 Die gelernte Kfz-Mechanike-
15 rin arbeitete im Motorenbau
16 und erhielt Ende 1991 das
17 Vertrauen ihrer Kollegen, ge-
18 wann die Wahl zur Grup-
19 pensprecherin. Eine gute
20 Entscheidung, wie sich
21 schon bald herausstellen
22 sollte. Denn Dorothee Ro-
23 galla legte sich mit Volldampf
24 ins Zeug für die Belange
25 "ihrer" Gruppe.
26 Dieses Engagement blieb
27 den Verantwortlichen der Ab-
28 teilung Organisations-Ent-
29 wicklung, kurz OE, nicht ver-

borgen. Die OE, dem Quality Network Production System, QNPS, angegliedert, betreut das gesamt Projekt Gruppenarbeit. Sieben Gruppenbetreuer, je zwei für die Bereiche Getriebefertigung, Motoren- und Achsbau sowie einer für den Bereich Instandhaltung, beraten die insgesamt 169 Arbeitsgruppen im Bochumer Werk II.

"Dorothee fiel uns durch ihr Engagement auf. Sie kann sich durchsetzen und genießt das Vertrauen ihrer Kollegen. Diese Eigenschaften sind Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit als Gruppenbetreuerin", erläutert Lutz Meiler, Leiter der Abteilung QNPS. Nach einem Grundseminar und dem Einverständnis ihres Vorgesetzten holte er die junge Frau im September 1993 in sein Team.

Dort setzt sie ihre Arbeit erfolgreich durch. Dorothee Rogalla sieht sich in ihrer Tätigkeit ein wenig als Mittler zwischen den Welten: "Ein erfolgreicher Gruppenbetreuer muß

den Informationsfluß zwischen dem Management und den Mitarbeitern verbessern."
Dabei versteht sich die angehende Industriemeisterin jedoch nicht als Sprachrohr der Führungsebene.
Es gehört zwar auch zu ihrem Job, Entscheidungen des Managements ihren Kollegen am Band transparenter zu machen. Wichtiger ist ihr jedoch, die Vorschläge, Sorgen und Nöte der Mitarbeiter "nach oben" zu transportieren. Ein gutes Beispeil für ihre erfolgreiche Arbeit als Gruppenbetreuerin sind die TPM-Meetings (Total Production Maintenance). Hier erarbeiten Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam Lösungen zur besseren Maschinenauslastung.
Dazu Dorothee Rogalla:
"Manchmal präsentieren Führungskräfte Lösungsansätze, die nicht auf den ersten Blick verständlich sind. Andererseits kommt es vor, daß Vorschläge von Mitarbeitern bei den Vorgesetzten auf

wenig Gegenliebe stoßen.
Diese Differenzen beruhen
fast immer auf Mißverständ-
nissen, die ich während oder
nach den Meetings zumeist
ausräumen kann."

## *Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag*

*Heiner Minssen:* **Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation**

ISBN 3-87988-414-5, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, 252 S., DM 48.50, EURO 24.80

Die Einführung von Gruppenarbeit in der Fertigung – und die damit einhergehende Anforderung der Selbstregulation – bedeutet eine sukzessive Umstellung von hierarchischer auf diskursive Koordinierung. Verbunden ist dies mit einer steigenden Bedeutung von Kommunikation. Dies allerdings stellt eine Zumutung dar – für die Organisation ebenso wie für die Mitglieder von Fertigungsgruppen. Diese Behauptung wird ausführlich begründet und mit empirischem Material belegt. Gezeigt werden soll damit, dass die Umstellung auf diskursive Koordinierung einen so tiefen Bruch mit bisherigen Verfahren der Rationalisierung darstellt, dass sie, wenn überhaupt, nur nach einem langen Zeitraum gelingt.

*Ruth Beisel:* **Synergetik und Organisationsentwicklung. Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie aus der Automobilindustrie**

ISBN 3-87988-154-4, 2., verb. Aufl., München u. Mering 1996, 370 S., DM 59.80

Die Systemtheorie war und ist eine der wichtigen theoretischen Grundlagen von Organisationsentwicklung (OE). Erst auf der Stufe moderner Systemtheorien jedoch scheint die organisatorische Wandlungsproblematik sinnvoll darstellbar. In diesem Sinne wagt sich die Autorin auf ein in Theorie und Praxis der OE bisher wenig beachtetes Gebiet moderner Systemtheorien, die Synergetik („Lehre vom Zusammenwirken"), wie sie von dem Physiker Hermann Haken entwickelt wurde. Diese interdisziplinäre Forschungsrichtung modelliert die Entstehung, Aufrechterhaltung und Veränderung von Systemzuständen aus der Perspektive der Selbstorganisation.

Das Buch führt in die Konzepte moderner Systemtheorien ein (Teil I) und beschäftigt sich mit dem aktuellen Stand der Synergetik (Teil II). Am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit in ein deutsches Automobilunternehmen wird das abstrakte Konzept der Synergetik auf einen konkreten OE-Fall angewendet (Teil III) und zu einer innovativen Methodik verallgemeinert (Teil IV): Das Verfahren zur synergetischen Organisationsdiagnose lenkt die Aufmerksamkeit des Anwenders auf die tragenden Parameter der Systementwicklung und versetzt ihn in die Lage, aus dem Überangebot an beobachtbaren Wandlungserscheinungen die wesentlichen Wirkzusammenhänge herauszufiltern. Der Leitfaden zur synergetischen Organisationsgestaltung offeriert vielfältige Rollen zur Förderung selbstorganisierender Prozesse im System. Im letzten Teil der Arbeit werden Perspektiven für eine synergetische Organisationsentwicklung diskutiert. Die Synergetik hat, und dies wird die Lektüre bestätigen, ausreichend heuristische Kraft, um neue und notwendige Entwicklungen im Bereich Management und Organisationsentwicklung voranzutreiben.

*Daniela Eberhardt:* **Kleingruppenorientiertes Projektmanagement.**
**Eine empirische Untersuchung zur Gestaltung ganzheitlicher Aufgabenbearbeitung durch teilautonome Projektarbeitsgruppen**

*Empirische Personal- und Organisationsforschung.*
hrsg. von W. Weber, A. Martin, W. Nienhüser, Band 9
ISBN 3-87988-311-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 280 S., DM 52.80

Gegenstand dieser Arbeit ist die theoretische und empirische Überprüfung der Gestaltungsaussagen des Kleingruppenorientierten Projektmanagements (KPM). Die Prüfung der Gestaltungsvorschläge des KPM erfolgt in zwei Schritten: Erstens werden die Gestaltungsaussagen des KPM mit Theorien und Befunden der Sozialpsychologie, vor allem der Kleingruppenforschung, konfrontiert. Zweitens wird das KPM in einer Feldstudie empirisch überprüft. Über einen Zeitraum von 22 Wochen werden Informationsverarbeitungs- und andere Gruppenprozesse in 17 verschiedenen Gruppen über einen vollständigen Projektablauf hinweg untersucht. Das KPM hat sich in seiner theoretischen und empirischen Überprüfung bewährt. Darüber hinaus zeigt die empirische Analyse verschiedene Ansatzpunkte, die Projektorganisation und den prozessualen Verlauf der Leistungserstellung in den Projektgruppen zu optimieren. Die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse können daher für die Gestaltung von Projektorganisationen und Projektgruppentätigkeiten genutzt werden.

*Erika Spieß:* **Kooperatives Handeln in Organisationen.**
**Theorieestränge und empirische Studien**

ISBN 3-87988-198-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 258 S., DM 49.80

Kooperatives Handeln wird angesichts zunehmender Gruppen- und Teamarbeit in Produktion und Verwaltung immer wichtiger. Dieses Buch richtet sich an sozialwissenschaftlich interessierte Leser und an Personen, die in Organisationen beratend oder leitend tätig sind.

Ergebnisse aus der Sozialpsychologie, Wertforschung, Kultursoziologie und -psychologie, Gruppen- und Führungsforschung, der Motivationspsychologie sowie Gruppen- und Teamarbeitskonzepte werden dargestellt. Am Beispiel Japan wird exemplarisch die Rolle der Kultur in Bezug auf kooperatives Handeln gezeigt.

Auf der Grundlage dieser verschiedenen wissenschaftlichen Theorieestränge und empirischen Forschungen werden zwei zentrale Thesen entwickelt: Erstens, kooperatives Handeln in Unternehmen ist mehrfach determiniert. Zweitens, die Kooperation weist drei verschiedene psychologische Formen auf: die strategische, die empathische und die Pseudokooperation. Daraus werden zukünftige Forschungsfragen für die Organisationspsychologie entwickelt.

## Gruppenarbeit und Unternehmenskultur

Die stabile soziale Integration von Beschäftigten in die Organisation von Betrieben galt und gilt als nicht unwahrscheinlich. Wenn jedoch die Kultur des Unternehmens als Form permanenter Wandlungsfähigkeit ihrer semantischen Codierung reflektiert wird, zerbricht diese unbezweifelte Plausibilität. Erst im Rahmen einer solchen Perspektivierung wird die betriebliche Ordnung ausdrücklich als kulturelles Phänomen begriffen.

Die Untersuchung zielt im Rahmen einer systemtheoretischen Fallstudie darauf ab, am Beispiel des Opel-Werkes in Bochum, das sein vormalig tayloristisch ausgerichtetes Produktionskonzept durch die Einführung von Gruppenarbeit transformiert, die symbolische Welt des Unternehmens zu dechiffrieren. Anhand von Werkszeitschriften und Schulungsmaterialien für angehende Gruppensprecher dieses Produktionsstandortes, werden die Kommunikationsofferten sowohl auf ihre integrativen als auch Divergenzen erzeugenden Bedeutungsgehalte entschlüsselt. Die in der Phase des Übergangs erzeugten Mischungsverhältnisse von tradierter und neuer Selbstbeschreibung werden detailliert beleuchtet. Die Arbeit legt dar, wie bestimmte Symbole in der Implementationsphase von Gruppenarbeit mit ihren pragmatischen Applikationen an Schemata alltagsweltlicher Muster anschließen, um den Opel-Mitarbeitern und -Mitarbeiterinnen die an sie gerichteten spezifischen neuen und bekannten Erwartungen seitens des Unternehmens mitzuteilen.

Die Fragestellung und die Methodik der Analyse überschreitet die üblichen Thematisierungsweisen tradierter Untersuchungen zur Organisationskultur und weckt Verständnis für die Bedeutung und Funktion von symbolischen Kommunikationspraktiken.

*Hans Hubbertz*, nach der Hochschulausbildung 1993-1995 Mitglied im Graduiertenkolleg an der Uni-GH-Siegen; seit 1996 Industrie- und Sozialpfarrer in Recklinghausen.

**Rainer Hampp Verlag 2000 EURO 22.7**

München und Mering ISBN 3-87988-464-1

**Profession** ISSN 1434-6478

206$00208663