

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Soziologie = Revue suisse de sociologie  
= Swiss journal of sociology

**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Soziologie

**Band:** 16 (1990)

**Heft:** 1

  

**Artikel:** Organisationskultur statt Systemhygiene

**Autor:** Bardmann, Theodor M.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-814239>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 03.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## ORGANISATIONSKULTUR STATT SYSTEMHYGIENE

*Theodor M. Bardmann*

Institut für Soziologie, RWTH Aachen, Kármán-Forum, D-5100 Aachen

"Wo der Mensch war, an jedem Ort, den er verliess, blieb Müll. Selbst auf der Suche nach letzter Wahrheit und seinem Gott auf den Fersen, machte er Müll. An seinem Müll, der Schicht auf Schicht lagert, war er, sobald man ihm nachgrub, jederzeit zu erkennen; denn langlebiger als der Mensch ist sein Abfall" (Günter Grass).

Wer die moderne Gesellschaft charakterisieren will, kommt heute nicht mehr daran vorbei, ihre Gefährdung durch selbstproduzierte Abfälle als einen ihrer tragischen Wesenszüge herauszustellen. Die entwickelte Industriegesellschaft ist nicht einfach nur eine "Arbeitsgesellschaft", die ungeheuren Reichtum produziert, sie ist zugleich auch eine sich selbst und ihre Umwelt mit ungeheurem Schmutz belastende "Abfallgesellschaft". Dies gilt unabhängig davon, ob sie ihre Arbeit nach sozialistischen oder nach kapitalistischen Prinzipien strukturiert. Auch die Organisationen, die diese Gesellschaft tragen und die wir bisher ebenfalls nur als "Arbeitsorganisationen" titulierte, lassen sich heute nicht mehr angemessen darstellen und begreifen, wenn aus ihrer Beschreibung der Aspekt ihrer Abfallproduktion ausgeschlossen wird. Mithin sind gerade diese Organisationen, die unsere Gesellschaft mit Produkten und Dienstleistungen versorgen, gesellschaftliche Verschmutzungszentren und Abfallproduzenten ersten Ranges, und mithin liegt in der Abfallproblematik, in der Form, wie Arbeitsorganisationen Abfälle hervorbringen und der Art und Weise, wie sie mit ihnen umgehen, ein Zugang zum Verständnis ihrer Struktur und ihrer Dynamik. Wir wollen uns im Folgenden organisationssoziologischen Fragen zuwenden und dabei der These folgen, dass Abfall nicht länger "abfällig" behandelt werden kann, dass er nicht länger durch ein produktivistisches, einseitig auf Rationalität, Effizienz und Leistung hin ausgerichtetes Arbeitsverständnis verdeckt werden darf, dass er vielmehr als ein Schlüsselbegriff zum Verständnis organisatorischer Zusammenhänge ernst zu nehmen ist.

Sich der Abfallproblematik zu stellen und Organisationen aus einer Abfallperspektive heraus zu betrachten, erfordert zunächst einen Begriff von Abfall, der über das gängige Alltagsverständnis hinausgeht und sozialwissenschaftlichen Ansprüchen genügt. Ein solcher Abfallbegriff soll im ersten Abschnitt entwickelt werden (1). In einem zweiten Schritt wird das in Theorie und Praxis aktuell unter dem Titel "Organisationskultur" diskutierte Organisationsverständnis vorgestellt, um es daraufhin zu befragen, welches Verhältnis es zur Abfallproblematik einzunehmen vermag (2). Unsere Überlegungen zielen schliesslich darauf, nicht nur die Vertreter des Managements, sondern auch ihre kritischen,

sozialwissenschaftlichen Beobachter mit einer Abfallperspektive zu konfrontieren, um gegebenenfalls auch sie zu einer Umorientierung ihrer bisherigen Sichtweise anzuregen. Dazu stellen wir im dritten Abschnitt die arbeits- und industriesoziologische Kritik in pointierter Weise vor (3) und richten auch an sie die Frage, ob sie mit ihren Grundkategorien, vor allem ihrem Begriff von Arbeit, den Anfall von Abfall hinreichend anzusprechen vermag (4).

## 1. Abfall als eine kulturelle Kategorie

Abfall lädt von sich aus nicht gerade ein, sich mit ihm zu beschäftigen, ihn genauer zu betrachten, anzufassen, ihn zu wenden, auseinanderzunehmen, zu beschnüffeln, ihn zu wiegen und zu messen, ihn eingehender zu untersuchen. Abfall ist nach herrschendem Verständnis eine unliebsame Sache, um die man einen Bogen macht, die man meidet, wenn es eben geht. Abfall sendet ein Signal aus, das uns rät, uns von ihm fernzuhalten. "Wende dich ab", oder: "Schaff mich weg!". Den Imperativen des Abfalls folgend, bemühen wir uns unentwegt, ihn verschwinden zu lassen, ihn beiseite zu schaffen, ihn aus unserem Gesichtskreis zu verbannen, ihn wegzuspülen, einzugraben, zu verbrennen und, wenn möglich, ganz einfach zu vergessen.

Abfall ruft nach Distanzierung, doch diesem Aufruf ist trotz aller Bemühungen in letzter Konsequenz nicht nachzukommen. Wir müssen tagtäglich erfahren, dass Abfälle uns allgegenwärtig begleiten. Sie finden sich nicht nur neben uns, in unseren Wohnungen, in den Aschenbechern, Papierkörben, Abfalleimern und Mülltonnen, nicht nur unter uns, in der Kanalisation oder gelagert in unterirdischen Deponien, Abfälle sind ebenso über uns, in der Luft, die wir atmen, in der Atmosphäre, die uns umgibt, sie sind in den Seen, Flüssen und Meeren, in denen wir schwimmen und deren Wasser wir trinken. Abfall ist also auf unserer Haut, er ist in uns, in unseren Lungen, Nieren, in unseren Mägen, er ist in den Zellen und Geweben unseres Körpers. All unsere in Reinlichkeits- und Sauberkeitsbestrebungen kultivierten und ritualisierten Distanzierungsversuche gegenüber dem Abfall, unser Waschen, Scheuern, Putzen und Polieren, das Spülen, Kehren, Räumen und Wegwerfen findet niemals ein Ende. Schlimmer noch: bei den Versuchen, die Abfälle unter Einsatz moderner Mittel verschwinden zu lassen, entstehen Abfälle, die wir versuchen, unter Einsatz moderner Mittel verschwinden zu lassen, wobei Abfälle entstehen, die wir unter Einsatz... Was wir verdrängen möchten, fällt auf uns zurück und alle Bemühungen, den Abfall auf Distanz zu bringen, verringern schliesslich noch die Aussicht auf die Erfüllung unserer Hoffnung, irgendwann einmal im Sauberen daheim zu sein.

Wir können also nicht einfach behaupten, Abfall rufe nach Distanz, "Wende dich ab, schaff mich weg!", sondern müssen hinzufügen, dass er in seiner Allgegenwärtigkeit und penetranten Aufdringlichkeit gleichzeitig beachtet und bear-

beitet sein will: "Wende dich mir zu, beschäftige dich mit mir!". Der Abfall instruiert uns in einer paradoxen Art und Weise, will fallen gelassen und begriffen sein, verstanden als ausgeschlossen wie eingeschlossen, als eingeschlossen Ausgeschlossenes. Ein "Parasit" im Sinne von Michel Serres (1984)? Der ausgeschlossene Dritte? Ein ungebetener Gast, den man nicht einfach fortschicken kann, der sich nicht einfach abwimmeln lässt? Ein Nassauer, der schmarotzend an und in den Verhältnissen, die ihn bewirten, gedeiht? Ein störendes Etwas, das den Raum, in den es eindringt, irritiert und erregt? Bringt der Abfall das System, das ihn bewirte, aus dem Gleichgewicht oder gar zum Erliegen? Oder treibt er es zu einer Art Hyperaktivität, die zu neuartigen Zuständen führt? Ist es ein böses- oder gutartiges Gewächs?

Dies sind ungewöhnliche Fragen, die sich nicht stellen, wenn wir dem gewohnten Abfallverständnis folgen, das Abfall materialistisch definiert als "Reste, die bei der Zubereitung oder Herstellung von etwas entstehen; unbrauchbare Überreste" (Duden Universalwörterbuch, 1989, 54) oder als "in Haushalt, Büro, Industrie oder allgemein bei der Produktion anfallende Nebenprodukte (Reste), die infolge ihrer Größe, Zusammensetzung, Konzentration, Gefährlichkeit usw. nicht mehr oder erst nach erneuter Aufbereitung (Recycling) verwertbar sind" (Meyers Grosses Taschenlexikon, 1983, 1-30). Unser Blick wird mit solchen Definitionen auf *feste, stoffliche Substanzen*, d.h. auf Müll gelenkt, wie er in bestimmten Behältern gesammelt und abtransportiert, weiterverarbeitet, verbrannt oder abgelagert wird. Sodann aber denken wir ebenso an Flüssigkeiten (Abwässer), Gase (Abgase) und neuerlich auch an verseuchtes, vergiftetes und radioaktiv verstrahltes Material.

Mit einem materialistischen, unterschiedliche Aggregatformen unterscheidenden Abfallverständnis, lassen sich einige Problemaspekte des Abfalls verdeutlichen: etwa, dass Abfall "Material am falschen Ort" ist, dass man also nach dem "richtigen" Ort zu suchen bzw. ihn einzurichten habe, um den Abfall dorthin zu transportieren; oder auch, dass es quantitativ zu viel oder qualitativ zu gefährliche Abfallstoffe gibt, dass man also grundsätzlich versuchen sollte, Abfall zu vermeiden und mit dem Unvermeidlichen umsichtiger als bisher umzugehen; nicht zuletzt bringt uns ein materialistisches Abfallverständnis die Einsicht nahe, dass sich von allem im Produktions- und Reproduktionsprozess eingesetzten Material immer nur ein Teil im Endprodukt wiederfindet, dass andere Teile, man sagt Reste, notgedrungen anfallen und mithin unwiederbringlich verloren gehen. Man habe deshalb nach möglichst abfallarmen Produktionsverfahren zu suchen.

Mit den nützlichen Dingen entsteht immer auch Nutzloses. Mit jedem Gewinn an Gütern geht Materie als für uns Menschen nicht mehr verfügbare verloren. Etwas schert stets aus dem Verwertungszusammenhang aus, ohne dass wir es je wieder zurückholen könnten. Es geht deshalb niemals nur um "Mehrwert-", sondern immer auch um "Minderwertproduktion". Der "Kreislauf" der Wirtschaft hat ein Leck, durch das stets etwas abfließt. Die Produktion ist ein von materiellen Verlusten gekennzeichneter Prozess der Umwandlung von



Rohstoffen in Gebrauchs- und unter kapitalistischen Verhältnissen vor allem Tauschgüter. (Hier ein erster Hinweis auf den Parasiten "Abfall": bei jedem Schaffen, schafft er sich seinen Anteil auf die Seite, den die Produzenten als Verlust und Schwund zu verbuchen haben).

Der Sinn für die Verlustproblematik lässt sich weiter vertiefen, indem wir uns klar machen, dass für die Umwandlung der Materie in Gebrauchs- und Tauschgegenstände *Energie* benötigt wird, die wir zu einem Grossteil aus der Materie, aus fossilen Brennstoffen wie Erdöl, Erdgas und Kohle gewinnen. (Dass man seit Einstein Materie als eine Sonderform von Energie betrachtet, soll uns hier nicht weiter interessieren). Durch die Verbrennung von Brennstoffen in technischen Anlagen entstehen Wärmedifferenzen, die wir zur Erzeugung von elektrischer oder kinetischer Energie nutzen. Bei diesen Vorgängen entstehen nicht nur die Abfälle im üblichen materiellen Sinne, etwa Rauchgase, es entsteht auch Abfall in der Form von Abwärme, die bekanntlich als Niedertemperaturwärme nicht mehr nutzbare Energie darstellt. Für diese Form des Abfalls steht in der Sprache der Thermodynamik der Begriff "Entropie". Als Entropie bezeichnen Thermodynamiker "denjenigen Teil der Wärmeenergie, der in Wärmekraftmaschinen nicht in mechanische Energie umgewandelt werden kann, sondern zu Abwärme auf niederem Niveau wird" (Schütze 1989, 12). Die bei Energieumwandlungsprozessen erzeugte Abwärme trägt zur Aufheizung der Atmosphäre bei, und da es sich hier um irreversible Prozesse handelt, muss nach einschlägiger Meinung unser Universum früher oder später den "Wärmetod" sterben, d. h. wir bewegen uns unaufhaltsam auf einen Zustand unendlich grosser Entropie zu, in dem nutzbare Energiepotentiale fehlen werden.

Der erste Hauptsatz der Thermodynamik (Energieerhaltungssatz) lehrt uns zwar, dass in einem geschlossenen System der Energieinhalt konstant bleibt, dass also keine Energie im Universum verloren geht und es deshalb auch auf das Ganze gesehen keine Energieabfälle gibt; doch der zweite Hauptsatz (Entropiesatz) besagt, dass jede Umwandlung von Energie von der einen in die andere Form einen Verlust an verfügbarer Energie impliziert, bzw. zu einem Anstieg der (nach gegebenem Kenntnisstand) für keine Art von Arbeit mehr nutzbar zu machenden Energie führt. Der zweite Hauptsatz der Thermodynamik beschreibt m. a. W. den Qualitätsverlust der Energie beim Versuch ihrer Umwandlung. Er beschreibt die notwendige Zunahme der Unordnung, den unvermeidlichen Anstieg der Gesamtentropie (oder, wenn wir so wollen, das Gedeihen unseres Parasiten).

Bezieht man die Grundsätze der Thermodynamik in eine materialistische Weltansicht ein, wird deutlich, dass unser Wirtschaftshandeln die Energie wie die Materie demselben Schicksal ausliefert: Es führt die Energie zum Qualitätsverlust und analog die Materie zum Entschwinden in die Unverfügbarkeit (vgl. Georgescu-Roegen, 1982). Dem "Wärmetod" des Universums entspräche demnach die gleichmässige Durchmischung und Verteilung der Materie unseres Planeten. Am Anfang eines Produktionsprozesses stehen nach dieser Sichtweise Reservoirs negativer oder niedriger Entropie (Ölquellen, Kohlegruben, Erzdern

etc.), auf die sich eine Kaskade verlustreicher Umwandlungsprozesse aufbaut. Das Ende dieses Prozesses scheinen die Mülltonnen und Deponien, die verschmutzte Luft, die verschmutzten Gewässer und Böden zu sein, Orte hoher Entropie. Da Entropie ein Ordnungsmass darstellt, könnte man auch sagen, dass Produktionsprozesse aus Inseln hoher Ordnung Inseln hoher Unordnung machen. "Die Welt brennt wie ein Ofen; die Energie wird zwar erhalten, wird aber zerstreut" (Prigogine & Stengers, 1980, 120).

So wie einst der Energieerhaltungssatz die durch den Entropiesatz Beunruhigten beruhigen konnte, weil er den verschwenderischen Umgang mit natürlichen Ressourcen nicht als Verlust abbildete, so schöpft man heute Hoffnung aus der Beobachtung natürlicher "Selbstorganisationsprozesse", die dem Entropieprozess entgegenwirken. Sie können Ordnungen (Negentropie) jenseits des Gleichgewichts spontan erzeugen und evolutiv entwickeln. Die Entropie, die wir erzeugen, die materielle und energetische Unordnung, die unser Handeln bewirkt, führte demnach nicht zwangsläufig zur Vernichtung allen Lebens, sondern enthielt durchaus konstruktive Momente, die bei einem veränderten Umgang mit dem Prinzip der Selbstorganisation in lebensfördernde Bahnen zu lenken wäre.

Abgesehen von den Überlegungen zur Selbstorganisation, sind wir mit der Unterscheidung von Materie und Energie dem hier und heute herrschenden Abfallverständnis gefolgt, so wie es die breite öffentliche Diskussion bestimmt. Ginge man über dieses Verständnis nicht hinaus, könnte man glauben, das Abfallproblem gehöre vordringlich in den Zuständigkeitsbereich naturwissenschaftlich-technischer Disziplinen, von denen man Konzepte besserer Ausnutzung von Rohstoffen und Energien, Verfahren zur Abfallverminderung, -vermeidung, -entsorgung und Recyclings erwarten sollte. Dies jedoch ist - und ein Blick auf die Selbstorganisation der Materie könnte uns dies schon anzeigen - eine sehr verengte Sichtweise, die das Abfallproblem tendenziell auf Mengen-, Sammel-, Sortierungs-, Transport-, Lagerungs- und technische Verarbeitungsprobleme reduziert. Wir wissen aber, dass das Abfallproblem längst die Grenzen technischer-rationaler Bearbeitbarkeit überschritten hat, dass Abfall m. a. W. dem Diskurs über Mess- und Grenzwerte, physikalisch-chemische Formeln und statistische Hochrechnungen entwachsen und in typischerweise nicht technisierte Kontexte vorgedrungen ist, wo es vor allem um die Veränderung von Denk- und Handlungsweisen geht.

Es gilt hier, die Metamorphose des Abfalls zu begreifen: wie die Haufen von Müll und die Verluste an Energie ins Bewusstsein eindringen, zu problembe-ladenen Gedanken werden, wie sie in die Sprache eindringen und ein ganzes Set an Vokabeln binden, und wie sie schliesslich zum "Erreger" sozialer Kommunikationszusammenhänge werden: wie Abfälle im politischen Diskurs als ein brisantes Streitobjekt auftauchen, an dem sich die politischen Lager neu formieren; wie Abfälle in der Sphäre des Rechts zur fieberhaften Suche nach neuen Gesetzen und neuen Formen der Rechtsprechung führen; wie sie in den Verwal-

tungen zum Basteln an brauchbaren Abfallprogrammen anregen; wie die Abfälle im ökonomischen Diskurs einmal als eine lästige, weil kostenträchtige Angelegenheit erscheinen und sich zugleich aber auch als eine Ware entdecken lassen, mit der gehörige Gewinne zu erwirtschaften sind; auch in der massenmedialen Kommunikation füllen die Abfälle die Schlagzeilen: Presse, Rundfunk und Fernsehen alarmieren tagtäglich ihre Rezipienten mit neuen Abfallskandalen, berichten über den aktuellen Stand unserer "Entsorgungsnöte" und kündigen den unausweichlichen "Müllinfarkt" an; schliesslich geraten Abfälle in die Zusammenhänge der Wissenschaft und binden hier in wachsender Masse wissenschaftliche Forschungs- und technische Entwicklungsprojekte. Abfälle tragen Irritationen in die gesellschaftlichen Kommunikationszusammenhänge, sie lassen sich nicht mehr einfach beiseite schieben, sondern regen die Kommunikation an und manches Bewusstsein auf. Von diesem Gesichtspunkt aus ist nun auch "rückwärts zu denken": dass mit der sozialen Kommunikation und mit den Bewusstseinsakten, auch denen, die sich anheischig machen, den Abfall zu bekämpfen, Abfall in jedwedem Sinne hervorgebracht wird. Wir lenken damit den Blick von den Bereichen des Materiellen und Energetischen auf den Bereich des *Sinnhaften*. Das Verhältnis von Sinn- und Abfallproduktion wird durch die Konzentration auf materielle und energetische Aspekte leichtfertig ausgeblendet. Abfälle entstehen, so wollen wir hier behaupten, weniger in den Küchen, Fabriken und Produktionshallen, als vielmehr in den Köpfen derer, die an diesen Orten agieren, sie entstehen in den Kommunikationszirkeln, die sich hier entfalten. Abfall ist ein "Sinnprodukt".

Historisch gesehen hat sich denn auch die Bedeutung von Abfall als nicht mehr verfügbare oder nur durch den erneuten Einsatz von Arbeit wieder nutzbar zu machende Materie oder Energie erst spät und allmählich entwickelt. Ein Blick auf die Geschichte des Abfallbegriffs verdeutlicht, dass sich seine heutige Bedeutung relativ späten gesellschaftlichen Differenzierungsprozessen verdankt, in deren Verlauf sich die Belange der wirtschaftlichen Produktion gegenüber religiösen, politischen und anderen sozialen Belangen verselbständigten. Die Produktionsabfälle, die wir heute meinen, wenn wir von Abfällen reden, schoben sich erst im Zuge der Industrialisierung und der Verwissenschaftlichung der Produktion ins Zentrum des Sinnefeldes "Abfall" und verdrängten ein Abfallverständnis, das die Problemlagen einer vorindustriellen Gesellschaft reflektierte und den Abfall weniger auf die industrielle Produktion von Waren bezog, als vielmehr mit sozialen Sinnkonstruktionen verband.

Noch vor etwa 250 Jahren war beim Wort "Abfall" zunächst und vor allem an die Abtrünnigkeit gegenüber Gott oder einem weltlichen Fürsten zu denken. Der Abfall, das war das Lossagen von einer früher ausgesprochenen Überzeugung, einer angelobten und tatsächlich kundgetanen Ergebenheit gegen eine Person oder Sache (vgl. Kuchenbuch, 1988). So wurde in Zedlers "Grossem vollständigen Universallexicon aller Wissenschaften und Künste" von 1732 unter dem Stichwort "Abfall" als erste die Bedeutung "Untreue gegen dem, welchem man mit

Pflichten verbunden ist" aufgeführt. Um die Mitte des 18. Jahrhunderts stand ein religiös-politischer, und das hiess: geistig-ideeller wie sozialer Bedeutungsgehalt im Vordergrund. Der Abfallbegriff enthielt eine deutliche moralische Komponente, denn Abfall im Sinne von Apostasie (Religion) und Empörung (Politik) sollte als eine "eigenmächtige Verhaltensweise" von Menschen verurteilt und abgelehnt werden. Erst Anfang des 20. Jahrhunderts wird eine Trennung zwischen dem politischen bzw. konfessionellen Abfall einerseits und den ständig wachsenden Produktionsabfällen andererseits gezogen. Während letztere mit dem Siegeszug der industriellen Produktion alle Aufmerksamkeit auf sich zogen, wandelte sich im Zuge allgemeiner Pluralisierungs- und Demokratisierungsprozesse die einstmals verfehnte und verfolgte Häresie zur typisch religiösen Einstellung des modernen Menschen, so wie der politische Protest und die Lossagung von einer einmal gewählten politischen Führung oder Partei durch die Institution des demokratischen Oppositions- und Wahlrechts zum konstitutiven Bestandteil der politischen Kultur wurde (vgl. Berger, 1980).

Der "alte" Abfall, der Abfall im religiös-politischen Sinne, der einstmals den Bedeutungskern ausmachte und als eine Besonderheit rebellischer Einzelgänger und Innovatoren zu betrachten war, ist in den Industrienationen Westeuropas und Nordamerikas zu einer kaum beachteten, weil jedermann verfügbaren Normalität geworden. Die "alte" Form des Abfall ist auf "Abweichung" hin verallgemeinert und normalisiert worden und taucht keineswegs mehr nur oder vordringlich in den Sektoren religiöser und/oder politischer Überzeugungen auf, sondern überall dort, wo sozialer Sinn konstituiert wird. Mit Abfall wollen wir deshalb nicht nur den Müll im materiellen Sinne oder die Abwärme im energetischen Sinne bezeichnen, sondern auch die Abweichung im sozialen Sinne, das meint die *Abweichung von Vorstellungen und Verhaltensweisen, die in gegebenen sozialen Kontexten als "normal" unterstellt werden und als solche die herrschende Ordnung tragen, das meint die Störung der geltenden Ordnung*. Die alte, vernachlässigte Sinndimension, die Dimension der sozialen Abweichung, gewinnt in dieser vervollständigten Betrachtungsweise erneute Beachtung, was sich aus soziologischer Sicht zweifach begründen lässt:

1. Weil der "alte" Abfall, die Abweichung im sozialen Sinne, in dem Masse wieder an Bedeutung gewinnt, wie der "neue" Abfall, die physikalischen Reste, sozial definierte Toleranzgrenzen verletzt; und
2. weil der "neue" wie der "alte" Abfall einen gemeinsamen Ursprung haben, nämlich die soziale Konstruktion von Realität. Beides lässt sich nur in einem soziologischen Diskurs angemessen entfalten.

Unser erstes Argument ist an einem Beispiel recht einfach zu erläutern. Mit der Industrialisierung der Produktion wuchsen die Abfallprobleme in einem Masse, dass eine privat-anarchistische Abfallbearbeitung nicht mehr ausreichte und der Staat das Abfallproblem in seine Zuständigkeit bringen musste. Er übernahm damit Vorsorge- ("Abfallvermeidung") wie Entsorgefunktionen ("Abfall-



beseitigung"). Soweit der Staat nun aber diesen Funktionen nur ungenügend oder gar nicht nachzukommen vermag - und dies zeigt sich bei Sonderabfällen heute in aller Deutlichkeit - wird die in den Hintergrund getretene Bedeutung von Abfall, nämlich die Empörung, wieder an Bedeutung gewinnen: man muss es nicht wieder mit dem Wort "Abfall" bezeichnen, doch man wird genau das meinen, wenn man von Bürgerprotesten angesichts der Verwaltungsgefährdung durch die Gefahrenverwaltung, von Legitimations- und Motivationskrisen in der Risikogesellschaft (Beck, 1986, 1988) redet. Der in unserem modernen, verkürzten Abfallverständnis unkenntlich gemachte geistig-ideelle und soziale Abfall zeigt sich nicht nur bei politischen Grossveranstaltungen und Massenkundgebungen, er tritt wieder hervor in einer gesteigerten ökologischen Sensibilität auf individueller Ebene, in einem von den Sozialwissenschaften nicht vorausgesehenen Bewusstsein für Umweltfragen, das an der Substanz einer durchrationalisierten Technologie- und Industriegesellschaft nagt, die sich einer kapitalistisch-materialistischen Weltanschauung und einem zerstörerischen Umgang mit der Natur verschrieben hat.

Unser zweites Argument verlangt, grundsätzlichere Überlegungen einfließen zu lassen. Ausgangspunkt soll die erkenntnistheoretisch formulierte These sein, dass uns die Welt nicht als eine "objektive" vorgegeben ist, so dass wir sie durch ausgefeilte Methoden erkennen und "richtig abbilden" könnten, sondern dass wir sie durch Sprache, d. h. durch die auf soziale Interaktionen gegründete Produktion von Sinn und Bedeutung erst erzeugen. Wir verwerfen damit die vor allem in den klassischen Naturwissenschaften vertretene Korrespondenztheorie, die eine Entsprechung von Aussage und Sachverhalt unterstellt, und entsprechend auch von der prinzipiellen Möglichkeit ausgehen würde, Abfall "objektiv" bestimmen zu können. Dagegen behaupten wir, dass Abfall als etwas Absolutes und objektiv Gegebenes nicht zu denken ist. Abfall ist vielmehr zu verstehen als *ein soziales Konstrukt*, als *eine kulturelle Kategorie*, die in Kommunikationszusammenhängen bezugsgruppen-, problem- und situationsspezifisch konstituiert wird, um etwas zu bezeichnen, das durch diese Bezeichnung disqualifiziert und der Verachtung, dem Desinteresse, der Indifferenz oder auch der rücksichtslosen Vernichtung preisgegeben wird. Bei dem Bezeichneten muss es sich nicht allein um Dinge, Stoffe oder Substanzen handeln, auch Menschen, ihre Verhaltensweisen und der Sinn, den sie erzeugen, können als Abfälle kategorisiert werden. Abfall ist eine kontextbedingte und damit stets relative Kategorie, d. h. Abfälle sind nur aus einer jeweiligen Perspektive heraus wirklich Abfälle. Abfälle entstehen erst in den Beschreibungen eines Beobachters.

Jeder soziale Kontext, ob eine umfassende Kultur oder eine Teileinheit, wie etwa eine Arbeitsorganisation, erzeugt relativ eindeutige Kategorisierungen, die Wertvolles von Unwertem trennen und darüber eine allgemeine Sicht der sozialen Ordnung zum Ausdruck bringen (vgl. Douglas, 1985, 14). Hinter den Ritualen des "richtigen Umgangs" mit Abfällen wie dem Müll, den sozialen Aussenseitern oder den vielfältigen Erscheinungen des Unsinnns stecken nicht nur reine

Vernunftsmomente eines über Ansteckungs-, Verbreitungs- und Vergiftungsgefahren aufgeklärten Menschen, sondern das Anliegen der sozialen Kontexte (z. B. der Gesellschaft, ihrer Teilkulturen, Funktionssysteme oder Organisationen) sich als *Einheit* darzustellen und als solche erlebt zu werden. Diese Einheit aber kann nicht anders als selektiv gebildet werden, d. h. Einheit entsteht erst durch Auswahl, Aussonderung, durch Differenzierung. Wo es keine Differenzen gibt, gibt es auch keine Abfälle, und wo es keine Abfälle gibt, gibt es auch keine Ordnung. Abfälle sind das unvermeidbare "Nebenprodukt eines systematischen Ordnen und Klassifizierens von Sachen, und zwar deshalb, weil Ordnen das Verwerfen ungeeigneter Elemente einschliesst" (Douglas, 1985, 53). Sauberkeit und Reinheit sind nur durch Aussondern zu erlangen.

Bevor diese Gedanken auf Arbeitsorganisationen anzuwenden sind, verknüpfen wir sie mit gesellschaftstheoretischen Überlegungen, die besagen, dass es im Laufe gesellschaftlicher Differenzierungs- und Pluralisierungsprozesse zu kontextuellen Fraktionierungen und Partialisierungen gekommen ist, was sich in einem Klassen- oder Schichtenmodell nicht mehr hinreichend erfassen lässt. Aus den differenten gesellschaftlichen Teilkontexten heraus werden je spezifische Wert- und entsprechende Unwertvorstellungen formuliert. Die moderne Gesellschaft erzeugt danach keine einheitlichen, unumstößlichen, allgemein verbindlichen Kategorisierungssysteme mehr. Im Zuge der "Modernisierung der Moderne" (Beck, 1986) kommt es zu einem "postmodernen Wertepluralismus" (Welsch, 1987), der auch die herrschenden Abfallvorstellungen aus dem Bereich der Allgemeingültigkeit in die Selbstreferenzialität geschlossener sozialer Teilbereiche verlagert. In einem sehr grundsätzlichen Sinne gibt es keine eindeutige Wirklichkeit mehr ausser der, "die zwischen Partnern in Form eines Konsenses über Erkenntnisse und Verpflichtungen verabredet wird" (Lyotard, 1988, 198).

In der postmodernen Moderne erfahren es nicht mehr nur Avantgardisten, sondern nahezu alle Menschen als normal, wenn sich beim Überschreiten von sozialen Grenzen die "verabredeten Wirklichkeiten" radikal ändern. Jenseits der Grenzen wechseln nicht nur Moralvorstellungen und Wahrheitswerte vom Für zum Wider, es verkehrt sich auch alles, was Menschen erfreut und was ihnen Ekel bereitet, es transformieren sich Werte zu Abfällen und Abfälle zu Werten (vgl. Serres, 1984, 214). Entsprechend betont auch Thompson (1981, 26f.): "Nur wenn man innerhalb strenger kultureller und zeitlicher Grenzen bleibt, kann man den dem gesunden Menschenverstand entspringenden Glauben aufrechterhalten, Abfall werde durch innere physikalische Eigenschaften bestimmt. Überschreitet man diese Grenzen, so erkennt man, dass die Abgrenzung zwischen Abfall und nicht-Abfall sich entsprechend dem sozialen Druck verändert".

Konsequent zu Ende gedacht führt uns dieser Gedanke zu der Einsicht, dass die moderne Gesellschaft, die ihre Ordnung nicht mehr aus einem und nur einem Zentrum heraus entwirft, sondern sie polyzentrisch, in vielen ineinander verschachtelten, jeweils relativ autonom operierenden Teilsystemen erzeugen lässt, unvergleichlich viel Abfall im Sinne der Abweichung von geltenden Wertvorstel-



lungen produziert. Gerade indem sie ihren Subsystemen und schliesslich auch den Individuen einen autonom-selbstreferentiellen Umgang mit Werten und Rationalitäten gewährt, schafft sie die Bedingungen der Möglichkeit, dass überall dort, wo an Vorstellungen und Überzeugungen gebastelt wird, wo Sinnsysteme entworfen werden, auch ideelle Abfälle produziert werden, die die Produzenten wie ihre Umwelt empfindlich stören können. Mithin erscheint uns gesellschaftliche Kommunikation deshalb - wo sie nicht schmeichelhaft ist - zuweilen wie eine Art "Schlammschlacht", ein mehr oder weniger ernst zu nehmendes Spiel, bei dem die Agenten den jeweils anderen ihren "Schmutz" vorhalten, ein Spiel, aus dem so gut wie nichts und niemand mehr unbefleckt hervorgeht. Das Ganze macht nicht nur Schmutz, sondern auch Lärm, die Urteile und Verurteilungen, Vorwürfe und Tadel, Rede und Gegenrede, Benotungen und Gutachten, Kommentare und Kritiken, Vermittlungen und Abweisungen besetzen den Raum und hindern mithin die Produzenten am Produzieren (vgl. Serres, 1984, 222ff.).

Damit aber sind wir auf die Grundfunktion des Abfalls gestossen: auf die *Störung*. Störung ist nach Serres (1984) die ausgezeichnete Aufgabe eines Parasiten. Durch Störung erwirkt er sich Aufmerksamkeit und wo könnte der Abfall seiner parasitären Störfunktion in der modernen Arbeitsgesellschaft besser nachkommen als "hinter dem Rücken der Produzenten", im "Nacken der Arbeit", die ihrerseits - so Luhmann (1988b, 212ff.) - das System parasitär befallen hat. Dürfen wir sagen, der Abfall stört die ungezügelte Zerstörung einer kapitalistischen wie sozialistischen Produktionsweise? Oder sollte es heissen: Er stört die Übersichtlichkeit, Eindeutigkeit, Klarheit und Durchschaubarkeit einer modernen Gesellschaft?

Obwohl die Abfallkategorie, wie wir in der gebotenen Kürze angedeutet haben, nicht einsinnig zu verwenden ist, obwohl in einem erweiterten Verständnis unterschiedliche Abfallformen erscheinen, wobei noch das, was diese verschiedenen Formen bezeichnen, sich über zeitliche und soziale Grenzen hinweg verändert, obwohl Abfall also nur als eine amorphe, relativistische, diffuse, vielfältige Wandlungen zulassende Kategorie zu begreifen ist (und hierfür steht der Begriff "Parasit"), können wir in unseren Beschreibungen der Realität nicht auf sie verzichten und sollten es auch nicht, denn die Unschärfe der Kategorie lässt sich positiv wenden und als ein heuristisches Moment nutzen, um Ausschnitte der Wirklichkeit zu beschreiben, die selbst nie so "sauber" sind und waren, wie unsere Theoretiker es sich gewünscht hätten. Wir wollen im folgenden unsere Abfallreflexionen (samt ihren Unschärfen) in organisationstheoretische Zusammenhänge tragen und der Frage nachgehen, ob und inwieweit die von uns zu konstatierende Abfallproblematik im herrschenden Organisationsverständnis Berücksichtigung findet. Wir richten unseren Blick zu diesem Zweck auf die neueren Entwicklungen in der Management- und Organisationstheorie, speziell auf das Konzept der "Organisationskultur".

## 2. Organisation als eine soziale Konstruktion von Wirklichkeit

Unter dem Titel "Organisationskultur" werden in den Managementtagen moderner Grossunternehmen und in den Zirkeln der Unternehmensberater gegenwärtig Prinzipien des Organisierens entwickelt und angewandt, die in aller Deutlichkeit mit hergebrachten Managementformen brechen und sich in einer überraschenden Weise am Stand sozialwissenschaftlicher Theoriebildung orientieren. Als ein Auslöser für das Interesse an Organisationskulturfragen wird häufig die Arbeit von Peters und Waterman (1986) betrachtet. Ihren verkündeten Ratschlägen zufolge soll das "neue Management"

- nicht länger versuchen, einen "one best way" rigide durchzusetzen. Es soll vielmehr "experimentierfreudig" nach verschiedenen, unterschiedlich brauchbaren Wegen suchen.
- Es soll statt eines "top-down-Modells" der Kommunikation abgeschliffene Hierarchien und ebenenübergreifende Kommunikationsnetze einrichten.
- Es soll nicht mehr danach streben, alles weitestgehend zu kontrollieren, sondern sich um die Installierung von Autonomie-, Kreativitäts- und Selbstorganisationsspielräumen bemühen.
- Es wird nicht mehr angehalten, eigene und fremde Fehler streng zu bestrafen. Fehler sollen erlaubt sein, um aus ihnen lernen zu können.
- Statt den Mitarbeiter maschinengleich in ein determiniertes Funktionsgefüge zu zwingen, soll das "neue Management" die Individualität, Wertorientierungen, Sensibilitäten, Vorlieben, Abneigungen und Ängste der Mitarbeiter respektieren und produktiv verwerten.
- Schliesslich soll man sich von dem Vorurteil frei machen, kulturelle Momente seien für eine brauchbare Unternehmensführung zu "weich" und sich statt dessen der Idee öffnen, dass das "Weiche (Kultur) stahlhart" und das vermeintlich "Harte (Struktur) geschmeidig und flexibel" gehandhabt werden kann.

Ein solches Praxisverständnis war in der Organisationstheorie bereits vorbereitet von all jenen Autoren, die an der Revision klassischer Rationalitätsvorstellungen arbeiteten, indem sie die Rationalität der Organisation als begrenzt und vielfach gebrochen, die Organisationsrealität als anarchisch und chaotisch, ihre Zwecksetzungen als mehr oder weniger beliebig darstellten (als kritischen Überblick siehe: Becker, Küpper & Ortmann, 1988). Die Versuche der Ordnungsstiftung, an denen die Rationalisierer und Vertreter eines zweckrationalen Unternehmensmodells in voller Überzeugung bastel(te)n, wurden lange vor dem Erscheinen des Bestsellers von Peters und Waterman bereits als bloss "rationale

Fassade", als Mythenbeschwörung, als moderne Formen des Rituals und als symbolisch verschlüsselte Zeremonien beschrieben.

Die Organisationskulturbewegung ist ausgesprochen uneinheitlich (vgl. Ebers, 1985; Smircich, 1983) und wir wollen uns hier nur jenem Strang zuwenden, der sich in dem Kerngedanken orientiert, dass die gelebten Muster gemeinsamer Wahrnehmungen und Überzeugungen nicht nur einen entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, sondern dass sie in einem sehr basalen Sinne selbst erst das erzeugen, was wir "Organisation" (und schliesslich auch "Erfolg") nennen. Deshalb muss auch das Bild, das man sich als Akteur oder Beobachter von der Organisation macht und aufgrund dessen man in der Organisation handelt bzw. seine Beschreibungen über die Organisation anfertigt, durch diese Wahrnehmungsmuster, Einstellungen, Werthaltungen und Überzeugungen begründet werden. Dem ist Rechnung getragen, wenn davon ausgegangen wird, dass eine Organisation nichts anderes ist als das sich stets wandelnde Produkt tagtäglicher Interpretations- und Aushandlungsprozesse. Organisation ist das Ergebnis sozialer Konstruktionsleistungen. Organisatoren wie Beobachter haben es immer mit bereits interpretierten Realitäten zu tun, Realitäten, die durch diejenigen interpretiert sind, die als handelnde Personen selbst Bestandteil der Organisationsrealität sind (vgl. Schütz, 1972).

Der hier angesprochene "social-construction-Ansatz" bildet Organisationen als einen gewachsenen und sich ständig verändernden Sinnzusammenhang ab, als ein mehr oder weniger dynamisches Netzwerk von Deutungen, Wertungen, Normierungen, Überzeugungen, Annahmen, Phantasien, Ängsten und Wünschen (vgl. Holleis, 1987; Neuberger & Kompa, 1986, 1987; Rüttinger, 1986; Sackmann, 1983; Schein, 1984, 1985; Ulrich, 1984; v. Rosenstiel, 1986). Man redet von der "Organisationskultur", weil in Organisationen wie in anderen kulturellen Kontexten auch, Sinn erarbeitet wird, Bedeutungen und Urteile entwickelt werden, Strukturen und Prozesse des sinnhaften und symbolischen Zusammenwirkens erzeugt werden.

Mit dem Begriff "Organisationskultur" wird die Aufmerksamkeit der Organisationsgestalter und -beobachter auf die formellen wie informellen, die sichtbaren wie unsichtbaren, die bewussten wie unbewussten, die rationalen wie affektiven, die geplanten wie spontanen, die gewollten wie nichtintendierten Elemente einer Organisation gerichtet, die direkt oder indirekt das Verhalten beeinflussen und für das tatsächliche alltägliche Tun Bedeutung haben (vgl. Weick, 1985). Damit wird Organisationskultur zur Metapher für ein soziales Sinn-Netz, das eine ganzheitliche bzw. systemische Betrachtungsweise verlangt.

Die Metapher hebt den sprunghaften Komplexitätszuwachs des Erkenntnisobjekts "Organisation" hervor und verbietet einen reduktionistischen, den Gegenstand trivialisierenden und instrumentalisierenden Zugriff. Den Vertretern dieses Ansatzes kann es nicht mehr darum gehen, Organisation als ein rational beherrschbares, formal programmierbares und technokratisch verwaltbares

System anzusehen. Vielmehr erscheinen all diese Eigenschaften als Zuschreibungen und Einredungen, die neben anderen Deutungen den Organisationsalltag ausfüllen. Unter der Bezeichnung "Kultur" stellen sich Organisationen als komplexe, sich jeder deterministischen Fremdsteuerung entziehende Zusammenhänge vor, die selbst bei Perfektionierung technokratischer Methoden und Instrumente nicht beherrschbar werden. Die root metaphor "Kultur" wird auf Organisationssysteme angewandt, eben weil davon ausgegangen wird, dass Organisationen als Kulturen nicht durch Fremd-, sondern durch Selbstorganisationsprinzipien gekennzeichnet und deshalb auch als autopoietische Systeme zu begreifen sind (vgl. Luhmann, 1988a).

Die konstruktivistische Linie der Organisationskulturbewegung zielt m.a.W. auf die komplexe Sinnhaftigkeit des Handelns und Erlebens im organisatorischen Zusammenhang. Darin steckt auch - wie schwer zu übersehen ist - ein Stück vom Geist Max Webers, der betonte, Kultur sei "ein vom Standpunkt des Menschen aus mit Sinn und Bedeutung bedachter endlicher Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens" (Weber, 1973, 180; vgl. Thurn, 1979, 439). Organisationswirklichkeit wird also nicht mehr zurückgeführt auf ein vermeintlich menschen- und kulturunabhängiges "So-Sein", sondern begriffen als das Ergebnis einer in die Welt hineinkonstruierte Ordnung. In diesem Sinne "erinnert" der Begriff der Organisationskultur das Management daran, dass Organisationen Sinnwelten darstellen, die über die Deutungs- und Interpretationsleistungen der in ihnen lebenden Menschen hervorgebracht und reproduziert werden. Organisationswirklichkeit ist eine in Interaktionen "gemachte", "erfundene", "ausgehandelte", "erschaffene", "konstruierte" Wirklichkeit, in der die Erzeuger und die Erzeugnisse in einem Verhältnis der wechselseitigen Beeinflussung (vgl. Ulrich & Probst, 1988) zueinander stehen. Vor allen den Organisatoren hält eine Kulturperspektive die Rückbezüglichkeit des eigenen Verhaltens vor.

Einer konstruktivistischen Managementperspektive verbietet es sich, das Management als "Spitze" der Unternehmenshierarchie oder auch als "Zentrum" der Organisation zu verstehen und das System in instrumentalistischer Manier "von Oben herab" oder "zentralistisch" programmieren und steuern zu wollen. Der alte Herrschafts-, Kontroll- und Steuerungsanspruch wird zurückgeschraubt auf den Versuch, mitzuspielen, Anstöße zu geben, zu facilitieren (vgl. Probst, 1987). Der in einem instrumentalistischen Management, etwa bei Deal und Kennedy (1987) wiedergeborene Heldenkult, die Wiederbelebungsversuche des Managers als charismatische Führerpersönlichkeit werden als anachronistische Zeremonie verworfen (Neuberger, 1989). Die "Exzellenz" des Managements soll nicht mehr im Festhalten an rigiden Machtstrategien und der Beherrschung der Situation gesucht, sondern über Situationssensibilität, Augenmass, Gespür, Einfühlungsvermögen, politisches und taktisches Geschick, Erfahrung, Kontingenzbewusstsein und Flexibilität entwickelt werden.



Als normative Vision steht diesem Management und seinen Beratern die Organisation als ein "lebendiger und offener Kommunikations- und Interaktionszusammenhang" (vgl. Ulrich, 1984; Lutz, 1986; Bretz, 1988) vor Augen, in dem der Mensch als Sinnproduzent und Sinnrezipient im Mittelpunkt zu stehen habe. Die Organisatoren haben demnach sensibler als bisher auf die symbolisch-ideellen Aspekte des Gestaltens zu achten und die Organisation als einen durch Ambivalenzen, Paradoxien, Antagonismen, Konflikte oder schlicht: durch Komplexität und Kontingenz gekennzeichneten Sinnzusammenhang zu begreifen. Managen wird vordringlich als "kreative Sinn- und Deutungsarbeit" verstanden.

Eine kompromisslose Anwendung dieser Sichtweise hat einerseits auf die bekannten Formen der Disziplinierung, Rigidität, Pazifizierung und formalen Rationalisierung zu verzichten. Andererseits hat sie Autonomiespielräume zu eröffnen, die Vielfalt von Meinungen und Perspektiven im Unternehmen zu fördern, für die Institutionalisierung eines "fehlerfreundlichen Klimas" zu sorgen und entbürokratisierte, ad-hoc-kratische Entscheidungsverfahren, sowie gezielte Dezentralisierungs- und Deregulierungsmassnahmen zu vertreten (vgl. Lutz, 1986; Exner, Königswieser & Titscher, 1987; Bretz, 1988; Wever, 1989). Sie hätte darüber hinaus als radikale Sichtweise stets aufs Neue zu verhandeln, was überhaupt "Erfolg" bedeuten soll, und dies würde unweigerlich auch bedeuten, die Grundprämissen der gegenwärtigen Berufsarbeit in Frage zu stellen und an ihrer wie selbstverständlich gegebenen Sinnhaftigkeit Zweifel anzumelden.

Stellen wir nun nach dem kurzen Abriss des Organisationskultur-Ansatzes die den Abfalltheoretiker interessierende Frage: Behandelt das "neue" Management Abfälle als eine vernachlässigbare und störende Angelegenheit, versucht es Abfälle zu externalisieren und vor anderen und noch vor sich selbst zu verstecken, oder stellt es sich ihnen und akzeptiert Abfallproduktion als ein Grundprinzip systemischer Verhältnisse? Im Vergleich zu älteren Ansätzen wollen wir dem konstruktivistischen Management *eine gesteigerte Offenheit gegenüber den Abfällen* bescheinigen. Es wird, so konnte man bereits an den oben formulierten Prinzipien ablesen, mit der "Ideologie des sauberen Systems" gebrochen, es werden die Scheuklappen, mit denen man den materiellen wie ideellen Abfall bisher auszublenden versuchte, abgelegt. Man macht sich geradezu *programmatisch* sensibel für den Abfall, indem man von der Prämisse ausgeht, "dass der Versuch der Herstellung einer störungsfreien Welt eine maximal gestörte Wirklichkeit erzeugt" (Watzlawick, 1985, 373). Taylors Traum vom Betrieb als ein sauberes, harmonisch und reibungsfrei funktionierendes System scheint damit ausgeträumt. Abfalltheoretisch formuliert: Organisationen werden nun als "schmutzige", von ständigen Störungen und Abweichungen heimgesuchte Zusammenhänge begriffen; Organisatoren sehen ihre Rolle nunmehr darin, die Organisation immer wieder von anfallendem Abfall zu reinigen, dabei sich und die Umwelt verschmutzend, wohl wissend, die Organisation nie endgültig "sauber" zu bekommen. Organisieren ist aus der Abfallperspektive Bearbeitung des Abfallproblems, ein unermüdliches und dabei

aussichtsloses Bestreben zur Verhinderung und Verminderung des Schmutzes, der Säuberung und Reinigung. Wir beobachten, dass die Idee der "Systemhygiene" als eine weltfremde, aber vor allem unbrauchbare Fiktion zurückgewiesen wird, dass man sich der Unvermeidbarkeit von "Organisationsabfällen" stellt und sich bereit erklärt, die "verworfenen" Elemente in das eigene Bild der Organisation zurückzunehmen. Gerade das vom System Ausgeschlossene, Verdeckte und Verdrängte soll wieder eingeschlossen werden, soll genutzt werden, um zu irritieren, um das Festgefügte, gleichsam von selbst Laufende zu lockern, um die eingefahrenen Sichtweisen aufzubrechen und Alternativen erscheinen zu lassen. Offenheit gegenüber Störungen soll Flexibilität garantieren. Was gerät den Vertretern des konstruktivistischen Organisationskulturansatzes nach dem Ablegen der "Meister-Propor-Mentalität" in den Blick?

- Zunächst ist festzustellen, dass man auch im Management die dem materialistischen Verständnis geläufigen Abfälle, die unsere Umwelt verschmutzen, nicht mehr übersieht. So erklärt etwa der "Praktiker" Wever: "Allein im Sommer 1988 berichteten die Medien über folgende Hiobsbotschaften: Badeverbot vor der Nordseeinsel Norderney, Irrfahrt des Giftfrachters 'Karin B', Robbensterben in der Nord- und Ostsee, Grundwasserschädigung in Süddeutschland durch landwirtschaftliche Überdüngung, Algentod in der Adria, Waldsterben in unseren Mittelgebirgen und Ozonloch über der Antarktis. (...) Der wichtige Unterschied zwischen früher und heute besteht (...) darin, dass Anzahl und Ausmass der Pannen und 'Umweltvergehen' eine neue Dimension erreicht haben. Es geht nicht mehr um Einzelfälle, um Kleinigkeiten oder Kavaliersdelikte, sondern um die Vergiftung unserer Umwelt" (Wever, 1989, 18). Die als ökologische Kosten bezifferbaren, negativen externen Effekte "privaten" Wirtschaftens, sind nach Ulrich (1987, 98), nicht mehr als Randerscheinung abzutun, sondern als "der massgebliche zeitgenössische Erfahrungshintergrund" unternehmerischen Handelns zu werten. Vor allem industrielle Grossunternehmen werden angehalten, sich selbst als "Dreckschleudern" zu begreifen und endlich eine ökologisch orientierte Unternehmensführung anzusteuern.
- Eng verknüpft mit den materiellen Abfällen und ökologischen "Unfällen" ist der Abfall im Sinne von Vertrauensschwund, Loyalitätsverlust, sinkender Arbeitsmoral, brüchig werdendem Leistungswillen, innerer Kündigung, Unmut, Unlust und Unbehagen. Das "neue Management" stellt fest, dass sich vor allem auch an den "Umweltvergehen" derzeit Kritiken, abweichende Meinungen, konträre Standpunkten, Vorwürfe, Skepsis, Verdächtigungen und Beschuldigungen knüpfen. Sie selbst sind Teil eines Wertewandels, der sich im Unternehmen über die Äusserungen der Mitarbeiter vernehmlich zu machen weiss und für Irritation, Verwirrung und Beunruhigung sorgt. Man will sich nicht mehr taub stellen und - statt gegen - *mit* den konfligierenden, widersprüchlichen und konkurrierenden Einstellungen arbeiten.



- Ein konstruktivistisches Management empfiehlt, Proteste und Widerstände, die ältere Ansätze übergangen, gelehnt, unterdrückt oder weginterpretiert haben, ernst zu nehmen. All jene, die sich gegen die herrschenden Vorstellungen und geltenden Ordnungen wenden, die Revolutionäre, Systemkritiker, Sektierer, Ketzer, Unruhestifter und sonstigen "Protestanten" sollen nicht mehr abfällig behandelt werden, sondern ganz im Gegenteil als "Avantgarde" im weitesten Sinne des Wortes ihren Platz in der Organisation bekommen: "Avantgardisten" sind in einer offenen Gesellschaft, in der Politik, in der Wirtschaft sowie in Wirtschaftsunternehmen "zwar immer unbequem, aber von unschätzbarem Wert, weil sie ständig herausfordern und vor Erstarrung und Satttheit bewahren" (Wever, 1989, 94). Man sollte den "Skunks" (Stinktieren), den unkonventionellen Querdenkern und ihrer Kreativität im Unternehmen eine "Spielwiese" zur Verfügung stellen, "die sich vielleicht einmal als Brutstätte einer bahnbrechenden Neuerung erweist" (Wever, 1989, 94). So wird die Bereitschaft bekundet, sich auch den Stimmen zu stellen, die nach herkömmlichem betriebswirtschaftlichen Denken buchstäblich "nichts zu sagen" hatten. Man will auf den Beitrag der "Aussenseiter" nicht verzichten, weil die bisherigen Methoden, die hauptsächlich auf ein durch eigene Erfahrungen gestütztes Weltbild aufbauten, nicht die "hinreichende Vielfalt", nicht die "notwendige Eigenkomplexität" erzeugt, um auf die aktuellen unvorhergesehenen und unvorhersehbaren Irritationen aus der Umwelt zu reagieren.
- Neben der umweltbelastenden Müllproduktion, den beobachtbaren Demotivationen und den Aussenseitern werden alle "störenden" Verhaltensweisen notiert, die hinter der glatten Fassade eines Unternehmens bewusst inszeniert werden oder sich unbemerkt einschleichen. Anzusprechen sind "Foulspiele" aller Art, Klatsch, Tratsch, Klüngel und Mausehelei, Intrigen, Schikanen bis hin zum "Stühlesägen". Unter der Kategorie "Verhaltensschrott" rangieren weiter Schwindel, Lüge und Täuschung, Informationsvorenthaltung, -überlastung und Desinformation, Radfahren, Kriechen, Schmeicheln, Runtermachen und Hochjubeln. Unter dem "Deckel der Sachlichkeit" erscheinen die Kleinkriege, Cliquesbildungen, Seilschaften, Verschwörungen, Kollaborationen, Sabotagen und Resistancen. Unter einer konstruktivistischen Kulturperspektive werden all diese Verhaltensformen nicht mehr als "psychische Defekte" behandelt, die durch Betriebspsychologen zu kurrieren sind, sondern als das Ergebnis des Funktionierens der tradierten, eingelebten Unternehmenskultur. Sie erscheinen als Verhaltensweisen, die auf die herrschenden Beziehungsmuster und geltenden Auslegungsschemata aller Beteiligten, also auf den Organisationszusammenhang als Ganzen zurückverweisen. Manager werden zu Mitverursachern des abweichenden Verhaltens ihrer Mitarbeiter und Kollegen.
- Weiterhin öffnet sich das "neue Management" nach eigenen Angaben auch den "Altlasten", den Fehlern ihrer Väter. Sie sehen vor sich den

"Schrotthaufen der Geschichte", auf dem sich tradierte Vorstellungen und Sichtweisen, überkommene Wertmassstäbe, obsolet gewordenenes organisatorisches Wissen, ein Wust an ausgedienten Routinen, veralteten Symbolen und Ritualen, überholte Prinzipien und Maximen finden. Es wird eine "paradigmatische Wende", die "Umwertung alter Werte" angekündigt, die sich nicht in der Politur der Fassade und in kosmetischen Einzelmassnahmen erschöpfen soll, sondern auf die Veränderung der basalen Denk- und Deutungsmuster zielt: "Einer Änderung unseres Denkens und Handelns (...) steht weniger der Mangel an geistigen und technischen Möglichkeiten entgegen," so Vester (1980, 456), "als vielmehr ein ungeheurer Ballast an Traditionen und Tabus, an Lehrmeinungen und Dogmen". Die von Generation zu Generation als unverrückbare "Wahrheiten" weitergegeben Normen, "die - abgesehen von der Tatsache, dass sie unsere festgefahrene Situation zum Teil mitverschuldet haben - mit unserer heutigen Realität nicht mehr das geringste zu tun haben", (Vester, 1980, 456) sollen über Bord geworfen werden, unter ihnen vor allem die Normen der Reglementierung, Standardisierung, Formalisierung, der Hang zur klaren Zieldefinition, zu rigiden Leitlinien, zu eindeutigen Autoritätsstrukturen, zu strukturierten Kommunikationskanälen, zur Anwendung expliziter Entscheidungskriterien und zu konsequentem Handeln (vgl. Kasper, 1987, 16). Dagegen setzt dieser Strang der Organisationskulturbewegung Prinzipien wie Mehrdeutigkeit, Unklarheit und Unschärfe, Inkonsequenz, Unbeständigkeit und Widerspruch. Diese Prinzipien "weichen nicht nur deutlich von herkömmlichen Organisationsidealen ab, sondern sehen bisher als negativ interpretierte Systemcharakteristika nunmehr als durchaus positiv an" (Kasper, 1987, 17).

- Veränderte gesellschaftliche Bedingungen drängen das Management von Organisationen dazu, nicht zuletzt auch die eigenen Werte- und Abfallschemata im sozialen Verkehr mit der Umwelt, mit Mitarbeitern, Kunden oder kommentierenden Dritten, zu relativieren. Organisatoren sollen lernen, damit umzugehen, dass aus anderen Zusammenhängen heraus selbst in bezug auf ihre "Wertschöpfungen" der Vorwurf formuliert wird, sie erzeugten nichts weiter als störenden Abfall: von lärmenden Autos bis hin zu lähmenden Reglements. Die selbstgefällige Gewissheit, zum Nutzen und Wohl der Allgemeinheit zu produzieren, von der der Pionier der wissenschaftlichen Betriebsführung, Frederick W. Taylor, noch in eindrucksvoller Weise beseelt war, wird überfällig und inakzeptabel. Ebenso unzeitgemäss wird es zu glauben (und womöglich auch noch zu behaupten), die Wirtschaft diene der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Man muss sich und anderen eingestehen, mit den eigenen Gütern, Werten und Leistungen die Welt anderer zu verstellen und zu belasten, ihre Bedürfnisbefriedigung zu behindern, vielleicht sogar zu verhindern. Das wohlgefällige Eigene kann anderen ein Graus sein, und eben dies ist nach neuer Lehrmeinung im eigenen Deutungskontext abzubilden. Die "Anderen", das sind nicht nur die

Wirtschaftspartner (Eigentümer, Gewerkschaften, Lieferanten, Kunden, Banken und Regierung), sondern auch gesellschaftliche Gruppen wie Verbraucherverbände, Umweltschützer und eine Vielzahl von Bürgerinitiativen, aus denen heraus Zweifel an der Kompetenz der Wirtschaftsführer oder noch grundsätzlicher an der Legitimität des Privatunternehmertums formuliert werden. Es stellt sich die Frage, inwieweit das "neue Management" Konflikte, Spannungen, Ambivalenzen und Paradoxien, die sich hier zwangsläufig ergeben, zulassen und ertragen kann.

- Schliesslich gesteht man mit Blick auf das eigene Handeln Fehler und Schwächen ein, dass es Irrtümern und Trugschlüssen aufsitzt, dass es zuweilen ziel- und planlos abläuft. Vieles von dem, was das Management tut, ist entgegen seiner Überzeugung blankes Zeremoniell, das nichts wirklich bewirkt, nichts wirklich verändert. "In vielen Organisationen geschieht Vernünftiges nicht wegen, sondern trotz des Managements" (Malik, 1984, 52). Man gibt die Neigung zu, das "Primat der Tat" zu feiern: "Es wird etwas Eindrucksvolles gemacht, um sich selbst davon abzulenken, dass man imgrunde nicht weiss, was zu tun ist" (Neuberger, 1989, 41). Ins Grundsätzliche getrieben verknüpft sich hiermit der Abschied des "Wahrheitsanspruchs" für die eigenen Sichtweisen, das Eingeständnis der eigenen Ohnmacht in vielen Fällen. Es gibt "keine mörderischere Idee, als den Wahn aller Ideologien, die Endlösung gefunden zu haben" (Watzlawick, 1985, 367). Dieser Wahn stecke in allen Organisationsphilosophien, die einen "one best way" gefunden zu haben glauben, die vorgeben, "richtiges" von "falschem" Organisationsverhalten unterscheiden zu können und die so tun, als wüssten sie, wo es "lang geht", wie eine "gesunde Organisation" und "reine Funktionalität" auszusehen haben. Das "neue Management" ruft m. a. W. zu einer ständigen kritischen Auseinandersetzung mit derartigen Gewissheiten auf, wohlgermerkt, ohne von sich aus angeben zu wollen oder zu können, was als "sinnvoll" und was als "Sinnschrott" zu behandeln ist. Dies ist vielmehr stets aufs Neue diskursiv auszuhandeln, statt diktatorisch zu setzen. Es räumt ein: "Moderne Unternehmen sind - intern und extern - konfrontiert mit rasant zunehmender Differenzierung, Komplexitätssteigerung, Widersprüchlichkeit, Mehrdeutigkeit, Unsteuerbarkeit, turbulentem Wandel etc. Auf der Seite der Handelnden führt dies zu Desorientierung, Unsicherheit, Hilflosigkeit und Angst" (Neuberger, 1989, 38). Dies sind Erfahrungen, die im alten Management keinen Platz beanspruchen konnten und noch heute unter einer instrumentalistischen Führung zum Schaden der Betroffenen gelegnet und bekämpft werden.

Abfälle in der angedeuteten Weise in die organisatorische Selbstthematizierung miteinzubeziehen, wurde vom Management bisher nicht für schicklich, nötig oder strategisch sinnvoll gehalten und galt vielmehr als schändliche "Nestbeschmutzung". Abfälle sollten im Namen einer vermeintlichen Systemhygiene "draussen" bleiben, waren gegen Veröffentlichung abzuschirmen, zu externali-

sieren, zu unterdrücken, zu verdrängen oder latent zu halten. Mit eben diesen Mechanismen der Unterdrückung, Ausgrenzung, Verdrängung und Latenz versuchen "neue Managementansätze" zu brechen. Sie registrieren und gestehen ein, dass ihr Rückgrat nicht so stark und ihre Westen nicht so weiss sind, wie sie sein sollten oder könnten. Es scheint sich die Einsicht durchzusetzen, dass die alte "Saubermann-Philosophie" für ein Unternehmen kontraproduktive Effekte haben kann und dass es in erweiterten Begriffen von wirtschaftlicher Rationalität, Effizienz und unternehmerischem Erfolg durchaus sinnvoll ist, sich den eigenen Abfällen zu stellen (vgl. Ulrich, 1989). Dies betrifft nicht nur jene Organisationen, die Abfälle im engeren Sinne produzieren (industrielle Produktionsunternehmen), sondern auch die, die die Produktion organisieren (Dienstleistungsunternehmen) und finanzieren (Banken) helfen, die am Vertrieb der Produkte sich beteiligen (Werbung, Handel), die all dies kommentieren und beratend begleiten (Consulting-Firmen) sowie die, die es per politischer Entscheidung zulassen (Regierung, Parteien, Verbände). Die alte Abfallverleugnungs- und -verdrängungshaltung soll abgelegt, Abfall im erweiterten Sinne nicht länger nur "abfällig" behandelt werden. Seine "positiven", "kreativen", und "generativen" Aspekte sollen zukünftig berücksichtigt werden. Abfall verstösst zwar gegen eine gewünschte Ordnung, er stört, verunsichert, perturbiert; doch Störungen, Irritationen, Verunsicherungen und Perturbationen werden als Grundelemente einer "lebendigen" Organisation gewertet und in den Dienst der eigenen Korrektur genommen. Sie sollen für Entwicklung und Veränderung sorgen, sie sollen auf Umdenken und Lernen drängen, sie sollen innovative und kreative Handlungen initiieren, zu offenen Suchprozessen anregen. Sie können zwar Organisationen schwächen oder gar ruinieren, sie können sie aber auch zu dynamischen Entwicklungen anregen und sie letztendlich dadurch stärken. Es verkehren sich hier wieder einmal alte Ordnungsprinzipien: so wie man einst lernte, dass eine Formalstruktur auf Informalität angewiesen ist, dass Bestand eher durch Flexibilität als durch Starrheit zu gewahren ist, so begreift man augenscheinlich nun, dass man nur durch die Annahme des Schmutzes "sauber" werden kann. Auch dies gehört zur verqueren Logik der "paradigmatischen Wende", dass die Sauberen die Schmutzigen und die Schmutzigen die Sauberen sein werden.

Die neue, konstruktivistische Managergeneration scheint dem Verlust der Meta-Erzählung vom "sauberen System" nicht nachzutruern und bereit zu sein, sich vom alten Ideal reibungslosen Funktionierens, determinierter Geordnetheit, redundanter Präzision und bedingungsloser Effizienz zu lösen. Unter dem Titel "Organisationskultur" soll eine kommunikative Atmosphäre geschaffen werden, in der Irritationen, Paradoxien und Perturbationen nicht mehr einfach unterdrückt, verboten, verhindert oder beflissentlich übersehen, sondern ernst genommen werden. In einem dezentral strukturierten, durch diskursive Vielfalt gekennzeichneten organisatorischen Kommunikationszusammenhang will man sich auch Überraschungen und Abweichungen gegenüber öffnen und den unangenehmen, störenden und belastenden Themen stellen. Die "Organisationsabfälle" sollen im Konzept der Organisationskultur nicht mehr verworfen, verdrängt,



geleugnet oder "herrschaftlich entsorgt" werden, wie es der Taylorismus wollte, oder in einen produktionsneutralen und separierten Kommunikationszusammenhang überführt werden, wie es die Human-Relation-Bewegung versuchte (vgl. Kern, Kern & Schumann, 1988), sondern sie sollen in die Selbstthematisierung zurückgenommen und "veredelt" werden. So wie aus Blechdosen Nägel und aus Altpapier Briefbögen werden, so sollen in einer Art "Ideen-Recycling" aus den Beschwerden und Protesten, den Vorwürfen und Verweigerungen neue Perspektiven entworfen werden.

Die hier formulierten Ansprüche sind hoch angesetzt und wir wollen uns deshalb im Folgenden der Frage zuwenden, in welcher Weise die Arbeits- und Industriosozologie, der traditionell die Rolle der Kritikerin der Managementtheorie und -praxis zusteht, auf diese Stimmen aus den Managementtagen reagiert.

### **3. Ausbeutung als Generalnenner der industriosozologischen Kritik**

Die Beschreibungen, die vor allem von einer im weitesten Sinne marxistisch orientierten Industriosozologie von Arbeitsorganisationen angefertigt werden, konfrontieren das Management zunächst und vor allem mit dem Vorwurf der Ausbeutung: Die Grundstrukturen kapitalistischer Unternehmen werden als Ausbeutungsverhältnisse interpretiert, in denen eine Minderheit einer Mehrheit von Menschen nicht nur die Freiheit nimmt, über eigenes Handeln selbst zu entscheiden, sondern sich auch einen Teil ihrer Arbeit entschädigungslos aneignet (Der Parasit ist hier eindeutig und unverwechselbar der Kapitalist bzw. seine Handlanger!). Die Arbeitswelt erscheint als zutiefst geprägt von asymmetrischen Macht- und ungerechten Verteilungsstrukturen. Die Kritik ergreift Position für die Ausgebeuteten und begreift sich deshalb auch immer schon in krasser Gegenposition zum Management. Das Management bemühe sich, die betriebliche Arbeitsorganisation als eine soziale Einheit darzustellen, die in all ihren Elementen auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet sei und sich durch eine prinzipielle Interessenharmonie auszeichne. Es verstehe sich als "Kopf" bzw. "Spitze" des Unternehmens und beanspruche entsprechend, die Organisation "zu repräsentieren". Dem Management könne nur daran gelegen sein, im Interesse des Kapitals die Mitarbeiter ins Unternehmen zu integrieren und auf die Unternehmensziele einzuschwören, die bestehenden Verhältnisse abzusichern und ideologisch zu verklären.

Mit den Konzepten der "Organisationskultur", "corporate culture" oder "corporate identity" versuche das Management die "wahren Strukturen" zu verschleiern und unkenntlich zu machen, dass unter kapitalistischen Verhältnissen ein Unternehmen aus jenen, die arbeiten und jenen, die arbeiten lassen, jenen,

die befehlen und jenen, die gehorchen müssen, jenen, die kontrollieren und jenen, die kontrolliert werden, besteht. Die Arbeitsorganisation teilt sich nach Ansicht der Ausbeutungstheoretiker in antagonistische politische Lager. Jede Veränderung gerät zwangsläufig ins Spannungsfeld sich widerstrebender Strategien. "Der Arbeitsplatz wird zum Kampfplatz, weil die Arbeitgeber ihre Beschäftigten zur Höchstleistung antreiben wollen, während die Arbeiter sich diesen Versuchen zwangsläufig widersetzen" (Edwards, 1981, 22). Die "objektiven" Interessen der einen geraten in Konfrontation zu den "objektiven" Interessen der anderen. Beide Seiten behandeln "ihre Wirklichkeit" als "die Wirklichkeit schlechthin".

Dem Management, dem "alten" wie dem "neuen", gehe es um nichts Anderes, als sich die Kontrolle im Unternehmen zu sichern (vgl. Rammert, 1982; Jürgens, 1983; Müller-Jentsch, 1986) und der Arbeitskraft den grösstmöglichen Vorteil für den Kapitalisten abzurufen (vgl. Braverman, 1977, 62). Dieses Urteil gelte nicht nur für eindeutig tayloristische und fordistische Organisationskonzepte, sondern auch für jene, die sich selbst als Erweiterungen oder Gegenbewegungen zur Taylorisierung verstehen. Die zeitlich aufeinander folgenden individual-, gruppen- und aktionswissenschaftlichen Ansätze schwächten zwar tayloristische bzw. fordistische Prinzipien ab, sie folgten gleichwohl den bekannten Mustern der Kapitalverwertung (vgl. Volpert, 1974).

Selbst die "neuen Produktionskonzepte" heben, obwohl in ihnen die extreme Zerteilung der Arbeit, die minutiösen Zeitdiktate, die akribischen Bewegungsvorschriften und die kurzzyklischen Taktvorgaben zu einem guten Teil zugunsten einer "ganzheitlichen Nutzung" der Arbeitskraft zurückgenommen werden, das grundlegende Ausbeutungsverhältnis nicht wirklich auf. Die neuen Konzepte deuten zwar das "Ende des Fordismus" (Sabel, 1984) bzw. das "Ende der Arbeitsteilung" (Kern & Schumann, 1984) an, doch sie brechen nicht mit der Leitorientierung der Kapitalverwertung und dem hergebrachten Gefüge der industriellen Beziehungen. So interpretiert etwa Burawoy (1985) die Eröffnung selbstregulierter Handlungsmöglichkeiten im "post-fordistischen" Management als ein "Betriebsspiel", das letztendlich doch nur für die Reproduktion und für die historische Erneuerung der (systemrationalen) Prinzipien kapitalistischer Lohnarbeit sorgt. Sich auf das "konsensuelle Management" einzulassen, sei zwar in mancher Hinsicht rational, letztendlich mache man sich damit aber doch nur zum "Komplizen der eigenen Ausbeutung". Das Management gestehe dem Arbeiter nur deshalb Status, Autonomie und Verantwortlichkeit zu, weil es dafür von ihm - im Gegenzug - Loyalität, Anpassungsbereitschaft und Akzeptanz produktions-technischer Veränderungen erwarte (vgl. Müller-Jentsch, 1986, 212).

Auch der hier zur Debatte stehende Strang der Organisationskulturbewegung findet sich in die Tradition der Befriedungs-, Integrations- und Intensivierungsstrategien eingereiht. Das massive Interesse an Kultur wird allgemein interpretiert als ein Kompensationsversuch für die Folgen der Modernisierung, speziell als "Flankenschutz für die dritte industrielle Revolution" (Müller-Jentsch, 1989, 232). Die betrieblichen Bemühungen zur Belebung der Unternehmenskultur



werden nach dem Muster der "Kolonialisierung der Lebenswelt" (Habermas) begriffen und wie folgt kommentiert: "Nach dem allgemeinen gesellschaftlichen Traditionsverlust und dem Versiegen der solidarischen Orientierungen der alten Arbeiterbewegung (...) muss das Management erkennen, dass - zumal unter den gegenwärtigen Herausforderungen der neuen Technologien und verstärkten Marktstrategien - die ökonomischen Anreizsysteme nicht ausreichen, um Motivation, kreatives Verhalten, Akzeptanz und Engagement der Beschäftigten zu sichern. Als Ersatz für verlorene 'Gemeinschaften' und aus Einsicht in die Grenzen der Machbarkeit und Steuerbarkeit von Organisationen arbeitet das Personalmanagement grosser Firmen ganz bewusst mit dem Instrument der Unternehmenskultur als 'Werkzeug der Mitarbeiterführung'. (...) Die derzeitigen Tendenzen sind darauf gerichtet, die Kultur zum Tranquilizer und den Betrieb zur 'moralischen Anstalt' zu machen, damit die Menschen die Modernisierungsfolgen aushalten können" (Müller-Jentsch, 1989, 233).

Das Ausbeutungsparadigma in der Arbeits- und Industriesoziologie begründet, wie damit hinreichend deutlich gemacht ist, ein scheinbar unüberwindliches Misstrauen gegenüber den Verlautbarungen und neuartigen Praktiken des Managements. Man weigert sich, die Stimmen auf den Managementetagen ernst zu nehmen und tut sie als "letzte Finte des Kapitals" oder gar als "Trainer-Rhetorik" ab. Mit einer solchen Haltung machen Arbeits- und Industriesoziologen sich blind für die wie auch immer zaghaften Umorientierungen des Managements und schreiben ihr Gegenüber auf eine technokratisch-instrumentalistische Rolle fest. Sie leisten damit ihren Beitrag zur Stabilisierung einer "Wirklichkeit", die sie doch eigentlich verändern wollen, indem sie ihren Gegnern keinen Raum für Veränderungen zugestehen. Sie trauen dem Management zugleich zu viel und zu wenig zu; zu viel, weil sie nicht an die bekundete Verwirrung und Verunsicherung in den Reihen der "Entscheider" glauben und immer noch davon ausgehen, klassische "Macher" vor sich zu haben; zu wenig, weil sie dem Management nicht abnehmen, dass es "die Zügel aus der Hand gibt", dass es seine Herrschafts-, Kontroll- und Steuerungsansprüche der Komplexität und Kontingenz des organisatorischen Sinnzusammenhangs unterordnet. Vielleicht liegt dies daran, dass Ausbeutungstheoretiker in ihrem eigenen Gedankengebäude keine Verwirrung und Verunsicherung zulassen wollen, dass sie die Komplexität und Kontingenz des Gegenstandes nicht registrieren und selbst noch insgeheim Steuerungsambitionen hegen, dass sie ihren Gegenstand und Gegenspieler nicht loslassen können und ihn partout in ihren alten Denkschemen festhalten wollen. Oder wollen sie gar von der Revisionsbedürftigkeit ihrer Denkprämissen ablenken? (Ich, der Autor, bin der Parasit, der auf den Schultern der Kritiker hockt und ketzerische Fragen ersinnt!).

Wie immer es auch um die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit einer "neuen Managementphilosophie" bestellt sein mag, wie selten und wie verdünnt ihre hochgestochenen Ansprüche in der alltäglichen Praxis auch nur wiederzufinden sein mögen, wie berechtigt also die Skepsis der industriesoziologischen Kritik

"de facto" auch sein mag, sie passt in erschreckender Weise zur alten Managementposition und teilt insgeheim mit ihr den Mythos "rationalen Organisierens": "Obwohl schon das ökonomische Rationalverhalten den einen als Vollzug technischer und ökonomischer Sachzwänge gilt, den anderen dagegen als Ausübung und Reproduktion der im Besitz an Produktionsmitteln wurzelnden Macht, steht doch das ökonomische Rationalverhalten als solches beiden ausser Frage. Dieser gemeinsamen Grundannahme entsprechend erscheinen die Entscheider, 'das Management' oder 'die Unternehmensleitung' in beiden Kontexten als einheitlich handelndes, monolithisches Vollzugsorgan des Unternehmenszwecks, oder, in Marxschen Begriffen, als 'Personifikation' bzw. 'Charaktermasken des Kapitals'" (Berger, 1988, 115). Beide behaupten, die Verhältnisse prinzipiell durchschauen zu können, und beide konstruieren ihre Ordnungsmuster in die Arbeitswelt hinein, die sie für "die Wirklichkeit schlechthin", für "objektiv" und "beobachterunabhängig existierend" auffassen. Alle Managementaktivitäten werden demselben Interpretationsmuster unterworfen und man könnte in der Tat so weitermachen, "bis der letzte Zentner fossilen Brennstoffs verheizt ist". Die Kritik droht in paradoxer und nichtintendierter Weise selbst zum Komplizen - weil Komplement - eines instrumentalistischtechnokratischen Managements zu werden und die Chancen zur Veränderung, die ein konstruktivistischer Ansatz bieten könnte, leichtfertig zu verspielen.

Sollte es die Aufgabe der Kritik sein, die herrschende Praxis durch die eigenen Konstrukte zu stören, so haben die Vertreter des Ausbeutungsansatzes zumindest dies zu registrieren: dass ihre "Wahrheit" die Dinge nicht "zum Tanzen" bringt, dass sie in unseren Tagen und unseren Breiten nicht effektiv zu stören vermag. Soweit die Kritik trotzdem an ihrer "Wahrheit" festhält, hat dies mithin den Sinn, sich selbst einer anderen "Wahrheit" zu verschliessen, die wir zum Zwecke der Irritation sowohl der industriesoziologischen Kritik als auch des instrumentalistischen Managements abschliessend ansprechen wollen.

#### **4. Arbeit als Parasit und der Abfall als Parasit des Parasiten**

"Freiheit wäre da, wo wir an einer Grenze sagten: Es ist genug. Es reicht uns. Dies ist meine Utopie, und sie ist so gut wie jede andere" (Alfred Andersch).

Ausbeutungstheoretiker wie technokratische Manager schöpfen in gleicher Weise aus dem Erbe der klassischen politischen Ökonomie. Sie pflegen überraschend ähnliche Vorstellungen über die Arbeit, die als zentrale Grundkategorie die jeweiligen Theoriegebäude stützen. Die verfeindeten Lager tradieren eine in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts geborene, von Adam Ferguson und John Millar, Adam Smith und David Ricardo, Karl Marx und Friedrich Engels bis in die heutige Betriebswirtschaftslehre und Arbeitssoziologie hineinpropagierte Idee

von Arbeit (vgl. Rohbeck, 1987). Wir wollen die wesentlichen Momente dieser Arbeitsidee kurz vorstellen und anschliessend ihre Einseitigkeiten offen legen.

1. Arbeit wurde und wird als *ein anthropologisch konstanter Wesenszug des Menschen* angesehen, als "allgemeine Bedingung des Stoffwechsels zwischen Mensch und Natur, ewige Naturbedingung des menschlichen Lebens und daher unabhängig von jeder Form dieses Lebens, vielmehr allen seinen Gesellschaftsformen gleich gemeinsam" (MEW, 23, 192). Arbeit scheint dem Menschen (nach seiner Vertreibung aus dem Paradies bzw. seit dem Verschwinden des Schlaraffenlandes) alternativlos aufgegeben zu sein.
2. Arbeit erschien und erscheint als *werteschaaffend, als schöpferisch und produktiv*. Auf eine kurze Formel gebracht: als "Quelle allen Reichtums und aller Kultur" (Gothaer Programm). Zusammen mit den Vertretern der Bourgeoisie liessen die Vertreter des Proletariats sich von den historischen Erfolgen der produktiven Arbeit blenden und propagierten das Bild der Arbeit als ergiebige, Werte schaffende, menschliche Tätigkeit (vgl. Clausen, 1988).
3. Arbeit wurde und wird weiterhin als *eine bewusste, planvolle, Zwecke setzende und zielorientierte Tätigkeit* begriffen. In der Arbeit lege der Mensch Erwartungs-, Vergleichs-, Ziel- und Zweckperspektiven an sein Handeln an und mache es somit sinnvoll und sinnhaft nachvollziehbar. Arbeit darf demnach auch immer schon eine gewisse "Rationalität" für sich in Anspruch nehmen.
4. Arbeit wurde und wird auch heute noch als *eine Aktivität* interpretiert, als der vernehmbare Vollzug körperlicher Abläufe (vom Hämmern bis hin zum Reden), wodurch der Mensch in seiner Umwelt erfahrbare physikalische und kulturelle Bewirkungen erzeugt. Die eben genannten Vorstellungsmomente bündelnd, erklären Arbeitssoziologen heute immer noch, Arbeit sei eine "bewusste, planvolle und zielgerichtete Tätigkeit (...), in der sich Menschen aktiv mit der Natur auseinandersetzen und sich diese für ihre Zwecke aneignen" (Jäger & Riemer, 1987, 35), so wie vor etwa hundert Jahren schon zu lesen war, Arbeit sei die "zweckmässige Tätigkeit zur Herstellung von Gebrauchswerten, Aneignung des Natürlichen für menschliche Bedürfnisse, allgemeine Bedingung des Stoffwechsels zwischen Mensch und Natur" (MEW, 23, 192).
5. Mit ihren Gegnern teilen Arbeits- und Industriesoziologen schliesslich auch die Ansicht, Arbeit sei als *die ausgezeichnete fortschrittstragende Aktivität* zu begreifen. Man glaubt, die technisch-organisatorisch-industrielle Entwicklung der Arbeit könne als Brücke zu "besseren", "glücklicheren", "menschlicheren" sozialen Verhältnissen dienen, Verhältnisse, in denen z. B. Armut, Hunger und Not überwunden werden, in denen die Erfolge der Arbeit die Mühen und Plagen überwinden oder in denen die Ausbeutung einer Mehrheit durch eine Minderheit endlich abgeschafft werden kann. Die

Arbeit wurde so zu einem "Heiland der neuen Zeit", zum "Mittler zukünftiger Emanzipation", zum "Tor zum Reich der Freiheit".

Es ist hier nicht nur die Nähe des arbeits- und industriesoziologischen Arbeitsbegriffs zu betriebswirtschaftlichen Vorstellungen hervorzuheben, es sollten auch die enormen Einseitigkeiten ins Auge fallen. Der Arbeitsbegriff lebt von Halbwahrheiten, die ihre Plausibilität den Erfahrungen des 18. Jahrhunderts verdanken, von denen wir uns jedoch zu verabschieden haben. Angesichts einer Arbeitswelt, die die Menschen in der entwickelten, modernen Industriegesellschaft nicht nur mit Fortschritt, Sicherheit und Wohlstand, sondern mit massiven Schädigungen, enormen Unsicherheiten, unbeschreiblichen Risikopotentialen und ganz "normalen Katastrophen" (vgl. Perrow, 1987) konfrontiert, hat auch die Arbeits- und Industriesoziologie über ihren Arbeitsbegriff neu nachzudenken. Die entwickelte Arbeitsgesellschaft ist nicht mehr nur Wohlstands- und Konsumgesellschaft, nicht mehr nur Klassen- oder Schichten-gesellschaft, sondern zugleich und vordringlich "*Abfallgesellschaft*" geworden. Damit ändern sich auch die Plausibilitätsgrundlagen, aufgrund derer wir unser Bild von Arbeit entwerfen können. Wir gehen davon aus, dass hier Serres (1984) mit seinem Arbeitsbegriff weiterhelfen und die Voraussetzungen dazu liefern kann, die arbeits- und industriesoziologischen "Halbwahrheiten" zu ergänzen.

Arbeit ist nach Serres in einem sehr allgemeinen Sinne "Transformation von Unordnung in Ordnung". Arbeit ist allen lebenden Organismen, also allen zerbrechlichen und dem Zerfall nahen Ordnungen, nicht nur der Spezies Mensch, alternativlos aufgetragen. "Die Arbeit hat eine objektive Grundlage. Ohne sie verlief die zeitliche Abtrift in Richtung Unordnung oder Komplexität rascher. Entgegen allem, was in der klassischen und zeitgenössischen Philosophie dazu gesagt wird, sind die Menschen nicht die einzigen, die arbeiten. Wir sind überhaupt nie so aussergewöhnlich. Die Tiere arbeiten und die lebenden Organismen ebenfalls. Ich will sagen, das Leben arbeitet; es ist Leben, insofern es Kampf gegen den Hang zum Tode, insofern es Auswahl ist; es ist Leben aufgrund der Aktivität des Maxwellschen Dämons. Der Organismus nimmt Ordnung und Energie auf; er zersetzt beides, sortiert, ordnet und bildet daraus seine eigene Ordnung und seine eigene Energie, die Abfälle scheidet er sodann aus. (...) Die lebenden Systeme sind in Arbeit, sie sind Arbeit" (Serres, 1984, 132f.).

Zunächst einmal erklärt Serres, dass Arbeit nicht mehr nur "die erste Grundbedingung *allen menschlichen* Lebens" (MEW, 20, 444), sondern Grundbedingung *allen kreatürlichen* Lebens ist. Der Mensch erscheint nicht mehr als ein exponiertes, sondern als ein integriertes Lebewesen unter anderen. Er verliert seine selbstkonstruierte, exponierte Sonderstellung in der Welt, ist nicht mehr allein dazu berufen oder einzig dazu verdammt, sich durch Arbeit die Natur *anzueignen* und die Welt zu *seinen* Zielen und Zwecken, zur Befriedigung *seiner* Bedürfnisse, zu *unterwerfen*, vielmehr ist der Mensch als ein Lebe- bzw. Arbeitswesen unter anderen zu einem "Dialog mit der Natur" aufgerufen. Mit



Serres wird der "Wille zur Weltbeherrschung", der auch noch im industriesoziologischen Arbeitsbegriff steckt, zurückgewiesen.

Serres verdeutlicht mit seinem Arbeitsbegriff weiter, dass Produktion nicht ohne die Zerstörung anderer Ordnungen zu denken ist: "Die Arbeit des Lebens ist ein Werk und eine Ordnung, aber sie vollzieht sich nur soweit, wie es von anderswoher Ordnung aufnimmt. Sie schafft eine Ordnung hier, aber auf Kosten einer anderen dort" (Serres, 1984, 135). Serres verweist radikal auf die Abfälle und ihre Unvermeidbarkeit. Er attackiert damit jeden Produktivismus, spricht: jede einseitige Würdigung der Arbeit als ausschliesslich schöpferisch und wertschaffend. Es mag zwar immer noch die Arbeit sein, die den "Schlüssel zum Verständnis der gesamten Geschichte der Gesellschaft" (MEW, 21, 307) liefert, doch nicht mehr deshalb, weil sie vor allem produktiv ist, sondern ganz im Gegenteil, weil sie Destruktives mitproduziert und auch Produktives destruiert, weil sie - entgegen menschlichen Bedürfnissen - das Natürliche zu zerstören und zu vernichten droht, weil sie zunehmend die Bedingungen des "Stoffwechsels zwischen Mensch und Natur" (und zwischen Menschen und Menschen) pervertiert und ruiniert. "Arbeit ist nicht allein schöpferisch, sie ist immer auch zerstörerisch. Einzubeziehen sind (1) Naturzerstörung, (2) Mitmenschenzerstörung, (3) Selbstzerstörung" (Clausen, 1988, 55).

Wo durch Arbeit eine "feindliche" Natur überwältigt wird, wird diese Arbeit noch als produktiv getarnt: bei der Vernichtung von Ungeziefer und Unkraut (Säuberung), beim Eindämmen von Küstenstreifen und Flussläufen (Sicherheit), bei der Rodung von Wäldern (Siedlung) bei der medizinischen Tötung von Viren und Bakterien (Heilung) etc. Wo "störende" Menschen bekämpft werden, soll auch dieser Kampf als "produktiv" erscheinen: bei der (Androhung der) Tötung der Feinde im Krieg (Sicherheit, Gerechtigkeit und Ehre), beim Abschneiden krimineller Handlungschancen (Sicherheit und Ordnung), beim Ausschlagen von Konkurrenten auf dem Markt (Belebung) etc. Wo schliesslich jemand einsam Werte erstellt, soll man an Produktion denken, obwohl dieser immer auch an sich Destruktion übt: der Arbeitende schafft ein Werk (Leistung), doch das Werk schafft ihn. Die Vorstellung, Arbeit sei produktiv, ist zwar ganz nützlich (gewesen), aber leider nur halb wahr. Die volle Wahrheit lautet: "Alle Arbeit ist zugleich produktiv und destruktiv" (Clausen, 1988, 61).

Einem Ausbeutungstheoretiker könnten diese Überlegungen ein Hinweis sein, dass die Ausbeutung der Lohnarbeiter durch das Kapital nur *ein* (wenn auch wesentlicher) Spezialfall eines weit grundsätzlicher angelegten Ausbeutungsmechanismuses ist. Ausbeutung im Sinne des "Aufnehmens von Ordnung anderswoher" ist nicht zu begrenzen auf kapitalistische, selbst nicht auf ökonomische Verhältnisse, sondern *Ausbeutung stellt ein Grundprinzip des sozialen Lebens schlechthin dar*. Die Problemsicht einer "Kritik der politischen Ökonomie", die sich zu leicht auf die Anprangerung einer (für irgendwann einmal überwindbar gehaltenen) kapitalistischen Unternehmerpraxis reduziert, läuft Gefahr, die Ausbeutung als Grundmechanismus jedweder Systembildung aus dem

Blick zu verlieren, andere als ökonomische Ausbeutung zu bagatellisieren und das Ausmass der parasitären Ausbeutungsverhältnisse zu unterschätzen.

Mit Serres ist nicht nur die profitorientierte Wirtschaft, sondern die Gesellschaft als Ganze als ein riesiges parasitäres Gefüge zu betrachten. "Der Mensch ist des Menschen Laus" (Serres, 1984, 14). Jeder schmarotzt an jedem und alle an der Gesellschaft und der Natur. In der Arbeit aber wird der Mensch zum Universalparasiten. Die Arbeit ist der Deckmantel des Schmarotzertums. In ihrem Schutz und durch sie, bauen die Menschen nie enden wollende Parasitenkaskaden auf, in denen jeder dafür sorgt, dass etwas für ihn abfällt (!). Mit Arbeit versuchen sie, die überall lauenden Parasiten zu vertreiben, doch diese Arbeit findet nie ein Ende, denn sie selbst ist Parasit am menschlichen Leben. Der Ausbeutung im Sinne der entschädigungslosen Ausnutzung fremder Ordnungen zum Zwecke des Aufbaus einer eigenen Ordnung ist unter diesen Gesichtspunkten nicht einfach durch die Überwindung der kapitalistischen Produktionsweise beizukommen. Die Ausbeutung als ein parasitärer Akt steckt in der Funktionslogik, oder besser: in der paradoxen Funktionsweise der Systeme selbst begründet, tiefer als dies im gängigen Ausbeutungsparadigma angezeigt ist.

Arbeit ist nach Serres der Versuch, eine Ordnung zu schaffen. Doch jede Arbeit ist dabei nicht nur auf die Ausbeutung anderer Ordnungen angewiesen, sie vergrössert im Grossen und Ganzen die Unordnung (vgl. Serres, 1984, 135). Damit ist der Fortschrittsidee, wie sie den gängigen Arbeitsbegriff beseelt, widersprochen. Arbeit führt niemals dazu, dass "die Welt sich unserem Gebrauch und unserem Mass fügt", dass wir "endlich zu Hause sind" (vgl. Serres, 1984, 142), dass wir dort ankommen, wohin wir aufgebrochen sind, im "gelobten Land", bei Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit, Gerechtigkeit, Menschlichkeit etc. Dass wissen die Parasiten, das wissen die Anderen durch ihre Arbeit, zu verhindern.

Die Arbeit, an der Linke wie Rechte ihre Fortschrittshoffnungen gebunden hatten, offenbart im ausgehenden 20. Jahrhundert in aller Deutlichkeit ihre Janusköpfigkeit. Die alten, optimistischen Hoffnungen prallen auf apokalyptische Visionen. Die Arbeits- und Industriesoziologie wird nicht umhin kommen, ihre Fortschrittsidee neu zu überdenken. Wenn sie auch unter Fortschritt etwas ganz anderes verstehen als technokratische Instrumentalisten, nämlich nicht die ungebrochene Forcierung technologischer Innovationen und die beschleunigte Ausnutzung aller technischen Möglichkeiten, sondern letztendlich die "Abschaffung der Herrschaft von Menschen über Menschen", so reicht dies doch nicht aus, um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass sich heute der "Ruin eines Planeten" auf der Problemskala moderner Gesellschaften vor die "Verelendung und Ausbeutung einer sozialen Klassen" geschoben hat. Der Fortschritt ist begleitet vom "Fortschrott". Der "Entwicklungsträger" Arbeit zerstört mithin die Bedingungen der Möglichkeit, Fortschritt, wie immer er zu denken ist, irgendwann einmal "geniessen" zu können. Nicht, dass es mit Blick auf den Fortschritt nicht auch um die "Abschaffung der Herrschaft von Menschen über Menschen" gehe, nur ist die Lösung *dieses* Problems nicht die Lösung *aller*



Probleme. Und nicht zu vergessen: die Arbeit ist mithin eine *üble Partnerin*, vielleicht sogar die *Erzfeindin* dessen, was Fortschritt meinen könnte. Schliesslich wurde durch sie die Welt an den Rand des Ruins gebracht. Wie sollte sie sie retten können?

Damit kommen wir zu der im allgemeinen viel zu wenig beachteten Idee, dass Arbeit nur als Aktivität, als Tätigsein zu begreifen sei. Dieser Vorstellung ist es wohl geschuldet, dass auf Probleme wie selbstverständlich mit Taten reagiert wird, auch da, wo es einer Problemlösung besser täte, dass man nichts tut, still hält, schweigt und sich ruhig und untätig verhält. Wer immer noch auf einen aktivistischen Arbeitsbegriff setzt und den "Primat der Tat" feiert, verkennt mithin, dass die Abfallprobleme genau hier ihren Ursprung nehmen und effektiv nur zu bearbeiten sind, wenn wir lernen zu verzichten, zu unterlassen, aufzuhören, zurückzunehmen, nein zu sagen, uns der Tat zu verweigern. Hier lauern grösste Schwierigkeiten nicht nur für die Praktiker, sondern auch für die Sozialwissenschaftler, die es versäumten, auch dem Dulden, Unterlassen und Nicht-handeln (vgl. Geser, 1986) einen respektablen Platz in der Theorie einzuräumen. Sie leisteten damit der Arbeit und mit ihr dem Aktivismus und Produktivismus, wie auch dem Rationalismus des technokratischen Zweckdenkens und einem all zu optimistischem Fortschrittsglauben, vor deren Abfällen wir heute stehen, enormen Vorschub. Auch sie haben sich, wenn man so will, ihre "Hände schmutzig gemacht". Die Arbeit hat es geschafft, die Gesellschaft in totaler Weise zu befallen, die Menschen wie die Natur bis zur Erschöpfung auszusaugen, nicht zuletzt weil es jene gab, die nur die "halbe Wahrheit" über die Arbeit verkündeten. Um die Arbeitsgesellschaft auf wachsenden Wohlstand und Fortschritt hin interpretieren zu können, hatte auch die Arbeits- und Industriesoziologie gerade das ausgeschlossen, was im unmittelbarsten Verhältnis zum "Quell allen Reichtums und aller Entwicklung", d. h. zur Arbeit steht: den Abfall. Nur mit dem Ausschluss der Abfälle, mit der systematisch betriebenen Blindheit gegenüber den Verlusten, konnte die Arbeit ihren Siegeszug antreten und die historische Illusion verbreiten, sie sei die Mittlerin zwischen irdischer Leistung und himmlischem Gnadenstand, zwischen Nicht-Haben und Haben, Armut und Reichtum, zwischen (schlechten) vergangenen und gegenwärtigen gesellschaftlichen Verhältnissen einerseits und (besseren) zukünftigen andererseits. Weil aber das Ausgeschlossene, der Abfall, nicht ruht, weil er wächst, stinkt, bedroht, belästigt und stört, muss er wieder ins System eingeschlossen werden. Wie kann das Ausgeschlossene, so fragt Serres, sich dann im System arrangieren? Der Parasit "Arbeit" schaffte es u.a., indem er sich in den Geldnexus einbettete und damit zunächst knapp und schliesslich begehrnt machte (vgl. Luhmann, 1988b, 212 ff.). Der Parasit "Abfall" scheint einen anderen Weg zu gehen: er sucht sich nicht über Knappheitsformeln seine Attraktivität zu erwirken, sondern sich über Gefahren- und Risikoformeln seinen Platz in der Gesellschaft sichern zu wollen.

Die Kosten (auch die, die sich nicht in Preisen ausdrücken lassen) des Abfalls (auch dessen, der nicht auf den Deponien und in den Verbrennungsanlagen landet, sondern durch unser Bewusstsein und unsere Kommunikation geistert) steigen. Im Rücken des Parasiten Arbeit taucht der Parasit Abfall auf. Er stört die Arbeit. Er ist der Parasit des Parasiten. Er verunsichert und verwirrt nicht zuletzt auch einen Teil des Managements, das seine Schläue darin beweist, dass es mit dem Konzept der Organisationskultur das alte Ideal des sauberen, hygienisch reinen Systems verabschiedet, sich dem Abfall stellt und dabei selbst zum Parasiten am Parasiten des Parasiten wird. Das *hat* nicht nur Kultur, das *ist* Kultur!

Die Kritiker des Managements machen es sich zu einfach, wenn sie das, was sich gegenwärtig in den oberen Etagen von Grossunternehmen tut, als "Verdinglichung und Instrumentalisierung von Kultur", als "cleveren Führungstrick" oder als "alte Herrschaftsstrategie in neuem Gewande" kommentieren. Sie drohen am Impetus des konstruktivistischen Managements vorbeizugehen, das seine Stärke im Eingeständnis der eigenen Schwächen findet, das zugibt, für bestimmte Probleme keine Lösungen mehr zu haben und einräumt, dass auch sein Weg von Abfällen gesäumt sein wird. Eben dies zu begreifen, gibt uns eine abfalltheoretische Sichtweise auf: dass es keine "sauberen Lösungen" mehr gibt und dass die Hoffnung auf verlustlose und nebenwirkungsfreie Konversion von Stoffen, Energie- und Sinnformen eine grosse Illusion darstellt. Was geschähe, wenn auch die industriesoziologische Kritik, die immer noch der schmutzigen Wirklichkeit ihr Ideal einer Systemhygiene vorhält, das begriffe?

#### LITERATURVERZEICHNIS

- BECK U. (1986), Risikogesellschaft. Auf dem Weg in die andere Moderne, Suhrkamp, Frankfurt/Main.
- BECK U. (1988), Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Suhrkamp, Frankfurt/Main.
- BECKER A., KÜPPER W. & ORTMANN G. (1988), "Revisionen der Rationalität", in KÜPPER W. & ORTMANN G. (Hrsg.), Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Westdeutscher Verlag, Opladen, 89-113.
- BERGER P.L. (1980), Der Zwang zur Häresie. Religion in der pluralistischen Gesellschaft, Fischer, Frankfurt/Main.
- BERGER U. (1988), "Rationalität, Macht und Mythen", in KÜPPER W. & ORTMANN G. (Hrsg.), Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Westdeutscher Verlag, Opladen, 115-130.
- BRAVERMAN H. (1977), Die Arbeit im modernen Produktionsprozess, Campus, Frankfurt/Main, New York.
- BRETZ H. (1988), "Führung in der Postmoderne oder: wie Paradoxien zum Motor des Fortschritts werden können", GDI-Impuls, Heft Nr. 4, 6, 53-63.
- BURAWOY M. (1985), The Politics of Production. Factory Regimes under Capitalism and Socialism, Routledge Chapman & Hall, London.
- CLAUSEN L. (1988), Produktive Arbeit, destruktive Arbeit, Walter de Gruyter, Berlin, New York.

- DEAL T. & KENNEDY A. (1987), *Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur*, Norman Rentrop, Bonn, Bad Godesberg.
- DOUGLAS M. (1985), *Reinheit und Gefährdung. Eine Studie zu Vorstellungen von Verunreinigung und Tabu*, Dietrich Reimer, Berlin.
- EBERS M. (1985), *Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?*, Gabler, Wiesbaden.
- EDWARDS R. (1981), *Herrschaft im modernen Produktionsprozess*, Campus, Frankfurt/Main, New York.
- EXNER A., KÖNIGSWIESER R. & TITSCHER St. (1987), "Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen", *Die Betriebswirtschaft*, 47, 265-284.
- GESER H. (1986), "Über die wachsende Bedeutung des Unterlassens in der 'aktiven Gesellschaft'", *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 12, 71-90.
- HOLLEIS W. (1987), *Unternehmenskultur und moderne Psyche*, Campus, Frankfurt/Main, New York.
- JÄGER W. & RIEMER D. (1987), *Aufwertung der Arbeit? Alternative Arbeitsformen und Wandel der Industriearbeit*, Leske und Budrich, Opladen.
- JÜRGENS U. (1984), "Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess. Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik", *Leviathan*, Sonderheft 5/1983, 58-91.
- KASPER H. (1987), *Organisationskultur. Über den Stand der Forschung*, Service-Fachverlag Uni Wien, Wien.
- KERN B., KERN H. & SCHUMANN M. (1988), "Industriesoziologie als Katharsis", *Soziale Welt*, 39, 86-98.
- KERN H. & SCHUMANN M. (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung?*, Beck, München.
- KUCHENBUCH L. (1988), "Abfall. Eine Stichwortgeschichte", *Soziale Welt*, Sonderband 6, 155-170.
- LUHMANN N. (1988a), "Organisation", in KÜPPER W. & ORTMANN G. (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Westdeutscher Verlag, Opladen, 165-185.
- LUHMANN N. (1988b), *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt/Main.
- LUTZ C. (1986), "Visionen einer Kommunikationskultur", *GDI-Impuls*, Heft Nr. 3, 4, 23-31.
- LYOTARD J.-F. (1988), "Beantwortung der Frage: Was ist postmodern?", in WELSCH W. (Hrsg.), *Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion*, VCH, Acta Humaniora, Weinheim, 193-203.
- MALIK F. (1984), "Selbstorganisation, Evolution und Unternehmensführung", *GDI-Impuls*, Heft Nr. 2, 2, 44-54.
- MARX K. & ENGELS F. (1971), *Werke (MEW)*, Band 23, *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, Erster Band, Dietz, Berlin.
- MARX K. & ENGELS F. (1972), *Werke (MEW)*, Band 20, *Dialektik der Natur*, Dietz, Berlin.
- MARX K. & ENGELS F. (1972), *Werke (MEW)*, Band 21, *Mai 1883 bis Dezember 1889*, Dietz, Berlin.
- MÜLLER-JENTSCH W. (1986), *Soziologie der industriellen Beziehungen*, Campus, Frankfurt/Main, New York.
- MÜLLER-JENTSCH W. (1989), "Management und Industriekultur", *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 40, 223-234.

- NEUBERGER O. (1989), "Hexenwahn und Führerkult", Augsburgs Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen, Heft 4, 37-41.
- NEUBERGER O. & KOMPA A. (1986), Serie Firmenkultur (I-IV), Psychologie heute, Heft Nr. 6, 61-69; Heft Nr. 7, 58-65; Heft Nr. 8, 62-68.
- NEUBERGER O. & KOMPA A. (1987), Wir die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Beltz, Weinheim.
- PERROW C. (1987), Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Grosstechnik, Campus, Frankfurt/Main, New York.
- PETERS T.J. & WATERMAN R.H. Jr. (1986), Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten Unternehmen lernen kann, Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- PRIGOGINE I. & " I. (1980), Dialog mit der Natur. Neue Wege naturwissenschaftlichen Denkens, R. Piper & Co, München, Zürich.
- PROBST G.J.B. (1987), Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Paul Parey, Berlin, Hamburg.
- RAMMERT W. (1982), "Kapitalistische Rationalität und Organisierung der Arbeit", in LITTEK W., RAMMERT W. & WACHTLER G. (Hrsg.), Einführung in die Arbeits- und Industriosozologie, Campus, Frankfurt/Main, New York, 37-61.
- ROHBECK J. (1987), Die Fortschrittstheorie der Aufklärung, Campus, Frankfurt/Main, New York.
- ROSENSTIEL L. von (1986), "Führungskräfte nach dem Wertewandel: Zielkonflikte und Identifikationskrisen?", Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 2, 89-96.
- RÜTTINGER R. (1986), Unternehmenskultur. Erfolge durch Vision und Wandel, Econ, Düsseldorf, Wien.
- SABEL C.F. (1984), Work and Politics. The Division of Labour in Industry, University Press, Cambridge.
- SACKMANN S. (1983), "Organisationskultur: Die unsichtbare Einflussgröße", Gruppendynamik, 14, 393-406.
- SCHEIN E.H. (1984), "Soll und kann man eine Organisationskultur verändern?", GDI-Impuls, Heft Nr. 2, 2, 31-43.
- SCHÜTZ A. (1972), "Der Fremde", ders.: Gesammelte Aufsätze, Band 1, Martinus Nijhoff, Den Haag, 53-69.
- SCHÜTZE C. (1989), Das Grundgesetz vom Niedergang. Arbeit ruiniert die Welt, Hanser, München, Wien.
- SERRES M. (1984), Der Parasit, Suhrkamp, Frankfurt/Main.
- SMIRICH L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, 28, 339-358.
- THOMPSON M. (1981), Die Theorie des Abfalls. Über die Schaffung und Vernichtung von Werten, Klett-Cotta, Stuttgart.
- THURN H.P. (1979), "Kultursoziologie. Zur Begriffsgeschichte der Disziplin", Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 31, 422-449.
- ULRICH H. & PROBST G.J.B. (1988), Anleitung zum ganzheitlichen Denken. Ein Brevier für Führungskräfte, Haupt, Bern, Stuttgart.
- ULRICH P. (1984), "Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre", Die Unternehmung, 38, 303-325.



- ULRICH P. (1988), "Unternehmensethik - Diesseits oder jenseits der betriebswirtschaftlichen Vernunft", in LATTMANN C. (Hrsg.), Ethik und Unternehmensführung, Physica, Heidelberg, 96-116.
- ULRICH P. (1989), "Der ökologische Pionier macht das Geschäft", Psychologie heute, Nr. 10, 38-45.
- VESTER F. (1980), Neuland des Denkens, Stuttgart.
- VOLPERT W. (1974), "Die 'Humanisierung der Arbeit' und die Arbeitswissenschaft", Blätter für deutsche und internationale Politik, 19, 602-619, 709-719.
- WATZLAWICK P. (1985), "Management - Konstruktion von Wirklichkeiten", in PROBST G.J.B. & SIEGWART H. (Hrsg.), Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Ulrich, Haupt, Bern, Stuttgart, 365-376.
- WEBER M. (1973), Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftstheorie. 4. erneut durchgesehene Auflage, hrsg. von J. Winckelmann, Mohr, Tübingen.
- WEICK K.E. (1985), Der Prozess des Organisierens, Suhrkamp, Frankfurt/Main.
- WELSCH W. (1987), Unsere postmoderne Moderne. VCH, Acta Humaniora, Weinheim.
- WEVER U.A. (1989), Unternehmenskultur in der Praxis. Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen, Campus, Frankfurt/Main, New York.