

Managementforschung

Peter Conrad
Jochen Koch *Hrsg.*

Management zwischen Reflexion und Handeln

Managementforschung 25

 Springer Gabler

Managementforschung

Band 25

Herausgegeben von

P. Conrad, Hamburg, Deutschland

J. Koch, Frankfurt (Oder), Deutschland

Hrsg.: Peter Conrad, Jochen Koch und Jörg Sydow
Mitbegründet von Wolfgang H. Staehle (†), langjährig mit herausgegeben
von Georg Schreyögg

Die Bände 1 bis 9 sind im Verlag de Gruyter erschienen,
ab Band 10 erscheinen die Bände im Gabler Verlag.
Alle Bände sind über den Springer Gabler Verlag erhältlich.
Eine Aufstellung der bereits erschienenen Bände finden Sie
am Ende dieses Bandes.

Peter Conrad • Jochen Koch (Hrsg.)

Management zwischen Reflexion und Handeln

Managementforschung 25

Herausgeber
Peter Conrad
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
Hamburg, Deutschland

Jochen Koch
Europa-Universität Viadrina
Frankfurt (Oder), Deutschland

ISSN 1615-6005
Managementforschung
ISBN 978-3-658-11193-9 ISBN 978-3-658-11194-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-11194-6

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Zur Managementforschung

Ziel der „Managementforschung (MF)“ ist es, einen Überblick über den aktuellen Stand und Ergebnisse der Forschung zu Managementproblemen zu geben; zugleich soll sie ein Diskussionsforum für neue Trends und Strömungen im gesamten Bereich des Managements sein. Die MF versteht sich als eine transdisziplinäre Fachzeitschrift für avancierte Fragen und kritische Analysen der Koordination und Steuerung komplexer sozialer Systeme, insbesondere von Organisationen, ihren Mitgliedern und Teilnehmern, aber auch von interorganisationalen Netzwerken, Communities oder Crowds. Sie steht in der Tradition eines verhaltens- und sozialwissenschaftlichen Paradigmas, ist aber grundsätzlich offen für alle Theorieströmungen, die einen Beitrag zur Lösung von Managementproblemen leisten. Die zur Begutachtung eingereichten Beiträge können sowohl rein konzeptioneller Art sein als auch über Ergebnisse empirischer Studien berichten. Die MF bietet neben den klassischen Aufsatzformaten zusätzlich auch eine Plattform für Beiträge in der Form kontroverser Essays, an die sich Diskussionen anschließen können.

Die „Managementforschung“ ist am Institut für Management der Freien Universität Berlin entstanden und erscheint seit 1991 jährlich. Sie wurde zusammen mit Wolfgang H. Staehle (†) gegründet und viele Jahre von Georg Schreyögg zusammen mit Peter Conrad und Jörg Sydow herausgegeben. Als neuer Mitherausgeber konnte Jochen Koch gewonnen werden, der ab Band 22 an die Stelle von Georg Schreyögg tritt. Der Schwerpunkt liegt nach wie vor auf innovativen Forschungsbeiträgen zu zentralen Gebieten des Managements. Neben anerkannten Fachvertretern haben auch qualifizierte Nachwuchswissenschaftler die Gelegenheit, zu aktuellen Fragen Stellung zu nehmen. Disziplinäre Offenheit ist Programm. Die Herausgeber werden bei der Akquisition, Begutachtung und Auswahl geeigneter Beiträge durch einen Beirat unterstützt. Dem Herausgeberbeirat gehören zurzeit an:

aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre

- Prof. Dr. Albrecht Becker, Universität Innsbruck
- Prof. Dr. Peter Eberl, Universität Kassel
- Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Axel Haunschildt, Leibniz-Universität Hannover
- Prof. Dr. Werner Hoffmann, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Universität Erlangen-Nürnberg
- Prof. Dr. Helmut Kasper, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Dieter Sadowski, Universität Trier
- Prof. Dr. Bernd Schauenberg, Universität Freiburg
- Prof. Dr. Frank Schirmer, Technische Universität Dresden
- Prof. Dr. Antoinette Weibel, Universität St. Gallen
- Prof. Dr. Jürgen Weibler, FernUniversität in Hagen
- Prof. Dr. Uta Wilkens, Universität Bochum

aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationssoziologie bzw. -psychologie und der Politologie

- *Prof. Dr. Ulrich Jürgens*, Wissenschaftszentrum und Freie Universität Berlin
- *Prof. Dr. Peter Kappelhoff*, Bergische Universität Wuppertal
- *Prof. Dr. Friedemann Nerdinger*, Universität Rostock
- *Prof. Dr. Sigrid Quack*, Universität Duisburg-Essen

Alle eingereichten und zur Begutachtung angenommenen Manuskripte durchlaufen einen doppelt-blinden Reviewprozess mit mindestens zwei Fachgutachterinnen bzw. Fachgutachtern. In der Regel erfolgt die Begutachtung der Beiträge aus Sicht verschiedener Disziplinen. Auf der Grundlage der Gutachten wird über die Annahme sowie über Art und Umfang einer gewünschten Überarbeitung der Manuskripte entschieden. Jeder Band der Managementforschung ist somit das Ergebnis einer engen Kooperation zwischen Autoren, Beiräten, weiteren externen Gutachtern und den Herausgebern. Die MF akzeptiert ausschließlich Originalbeiträge.

Eine Einreichung von Beiträgen ist im Unterschied zu den Vorjahren ab dem Band MF 26 (2016) nun jederzeit möglich. Zukünftig erscheint ein akzeptierter Beitrag bei Einreichung bis zum 30. Juni eines Jahres unmittelbar nach Annahme online („online first“). Sämtliche Beiträge eines Jahres werden zudem jährlich in gedruckter Form zusammengefasst publiziert.

Vorwort

Die Managementforschung steht seit Anbeginn in einem unauflösbaren Spannungsverhältnis: dem zwischen Reflexion und Handeln. Auf der einen Seite richtet sie sich als Managementlehre auf die Fragen effizienter und effektiver Steuerungshandlungen in und von Organisationen. Auf der anderen Seite bietet sie gerade dieser Praxis als Wissenschaft eine Reflexionsinstanz und macht damit die Praxis der Kritik wie der Veränderung zugänglich. Die Beziehung zwischen Reflexion und Handeln spielt dabei in zumindest zweifacher Weise eine Rolle: im Verhältnis von Theorie und Praxis einerseits, andererseits in Bezug auf eine ihr eigenes Handeln reflektierende Praxis. Die neu ausgerufenen Leitbilder des sog. „reflective practitioners“ und der „mindful organization“ bringen dabei plastisch zum Ausdruck, dass beide Ebenen in einer Wissensgesellschaft gleichermaßen wie das Verhältnis von Reflexion und Handeln untrennbar miteinander verwoben sind. Band 25 der Managementforschung geht dieser Frage nach dem Verhältnis von Reflexion und Handeln im Management in fünf Beiträgen nach.

Einleitend entwickelt *Günther Ortman*n in seinem Beitrag „Tertium datur – Zu den Figuren des Dritten in der Organisationstheorie (und -praxis)“ ein Plädoyer zu Gunsten heterodoxer Konzepte und Denkweisen. Dabei schlägt er vor, die vorherrschenden Entweder-Oder-Figuren des Denkens zu unterlaufen. Geeignet scheinen ihm dazu zwei Herangehensweisen: einmal das bewusste Setzen und Verfolgen eines Kontrapunkts zu den Kategorien des mainstream, zum anderen das gedankliche Verlassen des Denkens in einander jeweils ausschließenden Begriffspaaren bzw. Konzepten. Mit dem zweiten von ihm weiter ausdifferenzierten Weg zeigt er, wie sich die Erkenntnisarretierung bzw. -verweigerung durch dichotome Begrifflichkeiten vollzieht. Angesichts dessen, dass solche Gegensatzbildungen der Vielgestalt und Komplexität der jeweils untersuchten Phänomene inadäquat sind, müssen sie „nicht-binär“ hinterfragbar gestaltet werden. Dichotom angelegte Kategorienbildungen lassen sich dann als übervereinfachte Grenzfälle der Erkenntnisgewinnung interpretieren und die Annahme ihrer steten Angemessenheit als Fiktion entlarven. Dabei zeigt sich die Bedeutung des nur scheinbar Marginalen auch im Theorie-Praxis-Verhältnis selbst. Angesichts zunehmender Diskontinuitäten mit den sich zuspitzenden Paradoxien und Quasilösungen im praktischen Handeln des Managements muss ein Wandel der Funktionen theoretischer Argumente einhergehen.

Der Beitrag von *Lisa Conrad & Matthias Maier* untersucht Management als mixtum compositum von Praktiken, Diskursen und Technologien. In ihrer Analyse unterscheiden sie drei Phasen der Aufmerksamkeitszentrierung des theoretischen Denkens, zu denen die zeitgenössischen Praxiskomplexe des Managements jeweils typisierend zusammengefasst werden. Während zu Beginn des 20. Jahrhunderts Management als Rationalisierungsprojekt auf den Weg gebracht wurde, rücken seit den 1970er Jahren verstärkt Legitimationsaufgaben in den Vordergrund. Aktuell nehmen – so die Autoren – die Reflexivitätsfunktionen zu. Die praxistheoretische Interpretation von Management ist mithin problemdruckorientiert und zeigt auf, wie sich Management in jeweils spezifischen Kontexten entfaltet, indem es die sozialen, politischen und ökonomischen Bedingungen seiner Zeit und seines Ortes in

sich aufnimmt sowie bestehende Praktiken und dominante Diskurse oder Ideen in seine jeweiligen Aussagegefüge integriert.

Frank Schirmer & Silke Geithner untersuchen Lernen in Organisationen als sozial eingebetteten Prozess politisch geprägter Situationen. Damit wenden sie sich gegen die allfällige Verkürzung herkömmlicher Untersuchungsdesigns und rücken die politische Situiertheit des Lernens in den Mittelpunkt. Lernkontexte haben so gesehen politische Eigenschaften, die als eingelagerte Momente Entwicklungsprozesse beeinflussen, sie insbesondere hemmen können. Sie sind nicht als zusätzliche, externe Einflussvariable(n?) zu konzipieren, sondern von mikropolitischen Interpretation(en) von Situationen abzugrenzen, da sie sowohl akteurszentrierte als auch systemische Perspektiven des Politischen integrieren. Dazu schlagen die Autoren auf empirischer Basis eine Analytik vor und nutzen exemplarisch die tätigkeitstheoretische Konzeption expansiven Lernens ergänzt um eine politisch informierte Konzeption kooperativen Widerstandes. Tätigkeitstheoretisch betrachtet sind frühere Konflikte und Entscheidungen über Ziele und Mittel, über Zugang zu Ressourcen, über Entscheidungsrechte und Machtbeziehungen sowie die Verteilung der erwirtschafteten Erträge „eingefroren“ und objektiviert bzw. institutionalisiert. Hinzu kommt der mögliche produktive Charakter von Widersprüchen für das Lernen, da sowohl deren Wahrnehmung als auch ihre Behandlung politisch geprägt oder zumindest mikro- und/oder makropolitisch beeinflusst ist. In ihrer Fallanalyse und -diskussion zeigen die Autoren vier verschiedene Erscheinungsformen von Macht (Zwang, Manipulation, Legitimation/De-Legitimation und Subjektivierung) in kooperativen Widerstandbeziehungen auf, die als generische soziale Mechanismen expansiven Lernens interpretiert werden. Aus ihrer engen Verknüpfung mit der betrieblichen Herrschafts- und Sozialordnung entsteht der doppelt reflexive Charakter expansiven Lernens: einerseits als Voraussetzung für das Lernen zu figurieren, andererseits auch Gegenstand des Lernens selbst zu sein, indem es auf die eigenen politischen Voraussetzungen angewendet wird. Die Autoren schließen daraus auf die unterschiedlichen produktiven Potentiale politischer Kontexte, die sich im Grad ihrer Ermöglichung neuer Erfahrungen als Handlungsgrundlagen und der Reflexion darüber unterscheiden. Einmal mehr zeigen sich das Recht auf freie Meinungsäußerung, Widerspruch und der Wettbewerb von Ideen als ausschlaggebende Produktivitätspotentiale.

Helga Eberherr & Edeltraud Hanappi-Egger widmen sich den Wirkungsweisen von Routinen, ihrer Bedeutung für persistierende Geschlechtertypisierungen im Management und den sich daraus ergebenden Folgen. Das Routinen-Konzept dient zur Beschreibung nicht-reflexiven Wissens und der nicht-willentlichen Reproduktion von Geschlechterstereotypen. Die Wirkmächtigkeit geschlechtstypisierender Deutungs- und Erwartungsmuster, die sich durch Routinen einstellen können, werden empirisch untermauert. Sie können am Beispiel vermeintlich geschlechtsneutraler Entscheidungen und gemeinsam geteilter Deutungsmuster im Hinblick auf Gleichbehandlung zeigen, wie sie sich gleichsam unbemerkt zu Handlungsbedingungen verdichten und nicht-intendierte Wirkungen erzeugen. Sie arbeiten die Bedeutung, Mechanismen und Prozesse der Reproduktion vergeschlechtlichter Strukturen heraus und machen die Bedeutung und Wirkung bereits verfestigter Bedeutungen exemplarisch für die Organisations- und Managementforschung sowie die Praxis deut-

lich. Inhaltlich beziehen sie sich auf die vorherrschende Verfügbarkeitserwartung im Management, die mit der Vorstellung, Managementfunktionen in Teilzeit realisieren zu können, kollidiert. Über die Partialexklusion der Träger solcher Handlungsorientierungen wird aber Ungleichheit, z.B. im Rahmen von Aufgabenzuweisungen oder Aufstiegsentscheidungen, gefördert. Den analytischen und empirischen Teil ihrer Arbeit abschließend entwickeln sie Vorschläge dazu, wie solche entscheidungs- und handlungsleitenden Routinen durch Reflexion gedanklich zugänglich gemacht, verflüssigt und praktisch transformiert werden können.

Heinke Röbbken & Marcel Schütz untersuchen in ihrem Beitrag, inwieweit es bislang gelungen ist, die Administration von Hochschulen als Teil des Wissenschaftssystems nach den Vorstellungen des New Public Management umzugestalten. Auch ihnen geht es darum, die Prozesse, Wandlungsmöglichkeiten und Schranken zu identifizieren, die dazu führen, Denkvorstellungen und deren Konsequenzen für das Managementhandeln wandlungsfähig zu machen. Sie untersuchen dazu die gegenwärtigen Entwicklungen der Personalverwaltung an Hochschulen, um einen strukturellen Eindruck der Veränderungen zu gewinnen. Dabei nehmen sie Bezug zu den personalwirtschaftlichen Leistungsversprechen von Human Resources-Ansätzen, die im öffentlichen Dienst sowohl symbolisch wie politisch verstärkt beachtet werden. Die vielfach zu vernehmende Rhetorik der Notwendigkeit, neue Steuerungskonzepte im Hochschulmanagement umzusetzen, steht allerdings nach wie vor im Kontrast wenn nicht gar Widerspruch zum traditionellen Regelprogramm behördlicher Administration. Ziel der Studie war es, ein näheres Bild von den Personalaufgaben und diesbezüglichen Kommunikations- und Kooperationsaktivitäten innerhalb der Hochschulorganisation zu skizzieren. Es interessierten in diesem Zusammenhang insbesondere Implementierungen von HRM-Konzepten, einschlägigen Praxen oder Routinen etc. bei der Arbeit der zuständigen Dezernate aus der Sicht von Zu- bzw. Selbstbeschreibungen. Im Ergebnis lässt die Erhebung einen heterogen ausgestalteten Personalbereich an den Hochschulen erkennen. Die Bedeutung managerieller Einflussgrade bleibt dementsprechend unpräzise und heterogen, von organisationspolitischen Entscheidungsträgern sowie informellen Konditionen geprägt. Dies hat zur Folge, dass es gesamtorganisatorisch zu einer eher unintendierten Mischung unterschiedlicher Steuerungs- und Führungsansätze kommt. Wesentlich dürfte dies den disparaten Anspruchspotentialen und den damit korrespondierenden diversen institutionalisierten Regeln der verschiedenen Interessengruppen an und in den Hochschulen geschuldet sein. Eine nur partielle Umsetzung von Reformimpulsen, die sich aus dem Human-Resources-Denken und den neuen administrativen Steuerungskonzepten entwickeln lassen, wäre demnach nicht als defizitär, sondern als organisational adäquat und systemkonform zu bewerten.

Im Rahmen des doppelt-blinden Begutachtungsverfahrens wurden die Gutachten für die eingereichten Beiträge mit großer Sorgfalt und Engagement von den Mitgliedern des Herausgeberbeirats der MF erstellt. Darüber hinaus haben als Gutachterinnen und Gutachter für diesen Band mitgewirkt:

- *Prof. Dr. Fred Becker*, Universität Bielefeld
- *Prof. Dr. Michael Fallgatter*, Bergische Universität Wuppertal
- *Prof. Dr. Wenzel Matiaske*, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
- *Prof. Dr. Manfred Moldaschl*, Zeppelin Universität Friedrichshafen
- *Prof. Dr. Barbara Sieben*, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
- *Dr. Elke Weik*, University of Leicester

Den Mitgliedern des Beirats und den externen Gutachterinnen und Gutachtern danken wir an dieser Stelle für ihre Unterstützung beim Erstellen dieses Bandes sehr herzlich.

Das Erscheinen von Band 25 der Managementforschung signalisiert nicht nur ein Vierteljahrhundert Managementforschung, sondern die Vorbereitung dieses Bandes ging auch mit einer internen personellen Zäsur einher. Irmgard Hoemke, die diese Zeitschrift vom ersten Tag an mit viel Energie, Nachdruck, Struktur und größter Umsicht und noch größerem Charme in all den relevanten operativen Prozessen gesteuert hat, hat ihre Funktion als „Managing Editor“ nun endgültig (altersbedingt) abgegeben. Wir danken Irmgard Hoemke von ganzem Herzen für all die geleistete Arbeit und insbesondere für die großartige Weise, mit der sie die Managementforschung über ein Vierteljahrhundert erfolgreich orchestriert hat. Chapeau, liebe Irmgard, und herzlichen Dank für alles!

Der Staffelfstab der „Managing Editor“ ist jetzt an Natalie Senf übergegangen, die den gesamten Vorbereitungsprozess dieses Bandes bereits übernommen hat und zudem den editorischen Umstellungsprozess der Managementforschung nun aktiv mit begleitet. Wir danken Natalie Senf sehr herzlich für ihre Unterstützung und für ihre sehr strukturierte und umsichtige Mitarbeit bei diesen Prozessen.

Hamburg und Frankfurt (Oder), im August 2015

Peter Conrad und Jochen Koch

Inhaltsverzeichnis

<i>Tertium datur: Figuren des Dritten in der Organisationstheorie (und -praxis)</i> <i>Günther Ortman</i>	1
Management als Bündel aus Praktiken, Diskursen und Technologien <i>Lisa Conrad/Matthias Maier</i>	41
„Political context matters!": Eine Analytik zur politischen Situiertheit expansiven Lernens <i>Frank Schirmer/Silke Geithner</i>	61
Routinierte Vergeschlechtlichung: Zur (Re-)Produktion von Geschlechtstypisierungen und impliziten Rollenerwartungen im Management <i>Helga Eberherr/Edeltraud Hanappi-Egger</i>	115
Die Personalverwaltung der Hochschulorganisation in Zeiten des Human Resource Managements: Konzeptionelle Beobachtungen und Befunde einer Befragungsstudie <i>Heinke Röbbken/Marcel Schütz</i>	139
Zu den Autoren und Herausgebern	171
In Vorbereitung und bereits erschienen	175

Günther Ortmann

Tertium datur

Figuren des Dritten in der Organisations- theorie (und -praxis)*

Binäre Codes, Dritte, Duale, Heterodoxie, *post-foundationalism*, Theorie-Praxis-Verhältnis

Zusammenfassung

Dies ist ein Plädoyer für Heterodoxie und eine Anleitung oder, vorsichtiger, Anregung, wie man sich dem in der orthodoxen Ökonomik und Organisationstheorie weithin vorherrschenden Entweder-Oder-Denken entwinden kann. Das geht, indem man, vor die Wahl zwischen zwei *prima facie* gegensätzlichen Begriffs- oder *approach*-Dualen gestellt, einen Kontrapunkt zur Orthodoxie als Fokus wählt (Abschnitt 1), oder indem man sich dem *tertium non datur* verweigert, das mit solchen Oppositionen meist suggeriert wird (Abschnitt 2). Für diesen letzteren Weg bietet der Beitrag nur – aber immerhin – eine subjektive Sichtung, keine Methodologie und keine Systematik, die es nicht geben kann, weil die Reise in noch wenig geläufiges Terrain führen soll. Wohl aber gibt es eine kleine Systematik von Dualen, die sich keineswegs immer ausschließen (2.1), eine Kritik des *tertium non datur* (2.2), Beispiele für Duale und ihre Nichtausschließlichkeit aus der Organisationsforschung (2.3) und für heterodoxe Denkfiguren des Dritten (2.4), gewonnen aus der selektiven Lektüre des Autors. Diesen Denkfiguren ist eines gemeinsam: Sie machen an Gegenständen, die üblicherweise, oft im Modus der Selbstverständlichkeit, als einander ausschließend betrachtet und daher auf Begriffe gebracht werden, die eine schiere Gegensätzlichkeit implizieren, bei Weitem vielfältigere Verhältnisse denk- und sichtbar: Übergänge, Grauzonen, Kontaminationen, wechselseitige Abhängigkeiten, Komplementaritäten, Umkehrungen von Konstitutionsverhältnissen und eingeschliffenen Begriffshierarchien, zirkuläre Verursachung und rekursive Konstitution, Ergänzungs-, Ersetzungs- und Kompensationsverhältnisse und, mit einem Wort, die Beachtlichkeit des von der Orthodoxie Missachteten, des Marginalen und Marginalisierten. Abschnitt 3 versammelt gute und schlechte Gründe für binäre Codes, mit dem Ergebnis, dass nicht schon sie, wohl aber der Binarismus – die Hypostasierung des binären Denkens zu einem Ismus und der kategorische Ausschluss von Figuren des Dritten – der Kritik verfallen. Im Abschnitt 4 folgt mit Blick auf das Verhältnis von Theorie und Praxis eine Kritik der Entgegensetzung, die entweder deren Inkommensurabilität oder die prinzipiell unproblematische technologische Transformation der Theorie à la Popper postuliert. Auch da lautet die Alternative: *tertium datur*, näherhin: viele, vielfälti-

ge Figuren des Dritten, unter anderem die der Performativität der Ökonomik und der Organisationstheorie.

Abstract

This article deals with heterodoxy and ways to twist oneself free from the either-or thinking dominating orthodox economics and organization theory. Confronted with oppositions and orthodox preferences for one of its sides one way may be to shift the focus from one side to the other (section 1). A second way is to refuse the *tertium non datur* often implied in binary codes and to take into account figures of the third (section 2) such as penumbras, complementarities, compensation, recursive constitution, third-party involvement and others. In section 3 good and bad reasons for the widespread thinking in binary codes will be discussed. Section 4 is about the relation between theory and practice and an alternative to the opposition: either incommensurability or the unproblematic technological transformation of the theory à la Popper. The performativity of economics and of organization theory is one important case in point.

Inhaltsübersicht

- 1 Kontrapunkte: Den Fokus wechseln
- 2 *Tertium datur*
 - 2.1 Duale und ihre (fehlende) Ausschließlichkeit
 - 2.2 *Tertium non datur*: ein Entmischungssatz
 - 2.3 *Tertium datur* in der Organisationsforschung
 - 2.4 Über binäre Codes hinaus: Heterodoxe Denkfiguren des Dritten
- 3 Erstes Resümee, und: Warum binäre Oppositionen?
- 4 Theorie *versus* Praxis? *Tertium datur*

„You think that human beings tend to reproduce certain patterns?“
 “Pré-cisement“, said Poirot, and traced a design in the sand with his fingers.
 “What’s that your drawing?“ asked Pamela curiously.

“A triangle“, said Poirot.
 Agatha Christie: *Triangle at Rhodes*¹

Seit jeher arbeiten Organisationstheoretiker (und nicht nur sie) mit Distinktionen und näherhin Oppositionen, denen ich nicht ihre Berechtigung, wohl aber die Geltung eines „Entweder/Oder“ absprechen möchte, die Geltung des Satzes vom ausgeschlossenen Dritten. Dispositive *versus* ausführende Arbeit, formale *versus* informale Organisation, Kern *versus* Peripherie oder Markt *versus* Hierarchie sind Beispiele. Produktions- *versus* Transaktionskosten. Regelbefolgung *versus* -verletzung. Routine *versus* Innovation. System *versus* Umwelt.

Das sind Begriffspaare, die sich auf die Ebene von *Gegenständen* der Forschung beziehen. Mit einem verbreiteten Hang zum Denken in Dichotomien haben wir es aber auch bei der Unterscheidung von *theoretischen Ansätzen* zu tun (die indes, soweit ich sehe, ebenfalls auf Unterscheidungen, betreffend ihre Gegenstände, zurückgehen, Unterscheidungen und sodann einseitige Fokussierungen, welche auf Dauer gestellt werden und so *ein* oder *das* Charakteristikum des respektiven Ansatzes ausmachen). Die berühmteste und folgenreichste ist vielleicht die Unterscheidung und Entgegensetzung von handlungstheoretischen und strukturalistischen Ansätzen.

Oft wird bei solchen Dualen einer der beiden Seiten der Vorzug *in puncto* – womöglich gar: fundierender – Relevanz, Aufmerksamkeit und Wert gegeben. Insoweit kann sich die Organisationsforschung aus der Zwangsjacke (womöglich) falsch gestellter Alternativen dadurch befreien, dass sie einfach – und sei es versuchsweise – der jeweils anderen Seite einen solchen Vorzug gibt. Dazu wird sie nicht selten unorthodoxe Wege beschreiten können oder sogar müssen, nach dem Motto: Heterodoxie belebt das Geschäft². Das möchte ich im 1. Abschnitt erläutern.

Bei dieser Gelegenheit weise ich darauf hin, dass entsprechende Theorieentscheidungen Konsequenzen für den derart konstituierten Forschungsgegenstand ‚Organisation‘ haben, und deute an, welches das epistemische Ding namens ‚Organisation‘ ist, das mir als Gegenstand der Organisationsforschung vorschwebt.

Bei alledem aber wird man in vielen Fällen die Entdeckung machen, dass die beiden Alternativen sich näher besehen gar nicht ausschließen. Dann gibt es, neben dem Seitenwechsel, einen zweiten Weg, die Einseitigkeiten des Binarismus zu überwinden, und der wird durch den Titel dieses Diskussionsbeitrags bezeichnet: *tertium datur*. Darauf gehe ich im 2. Abschnitt ein. Dort werde ich zunächst, in 2.1, vier Klassen von Dualen unterscheiden, von denen allenfalls einer, der Klasse „kontradiktorischer“ Duale, die Ausschließlichkeit des *tertium non datur* zukommt, und vielleicht nicht einmal dieser. In 2.2 stelle ich, um die Zweifel an der problemlosen Geltung des Satzes vom ausgeschlossenen Dritten weiter zu

nähren, ein philosophisches, ein sozialwissenschaftliches und ein psychoanalytisch-linguistisches Argument wider das landläufige Entweder-Oder-Denken vor. Dann, in 2.3, beziehe ich die in 2.1 und 2.2 gewonnenen Differenzierungen auf die Organisationstheorie und eine Reihe wichtiger Duale, die dort *en vogue* sind. Schließlich, in 2.4, führe ich, durchaus tentativ, eine Reihe von Denkfiguren an, die im Fach weniger geläufig sind, mit denen man aber weiterkommen, jedoch auch mitten in Paradoxien geraten kann, Paradoxien, die indes bedacht sein wollen. Im 3. Abschnitt ziehe ich ein erstes Resümee und erörtere einige gute und einige schlechte Gründe für die Beliebtheit von Dualen, besonders von kontradiktorischen Dualen. Im 4. Abschnitt beziehe ich die zuvor angeführten Denkfiguren auf die Opposition von Theorie und Praxis.

1 Kontrapunkte: Den Fokus wechseln

So, wie man beim Hören einer Fuge die Aufmerksamkeit vom Dux auf den Comes verlagern kann, so kann die Organisationsforschung probeweise oder in heterodoxer Arbeitsteilung bei den im Folgenden genannten *approach*-Dualen und zugehörigen Basisannahmen einen attentionalen, womöglich auch evaluativen Seitenwechsel vornehmen und den Akzent auf die von der Mainstream-Forschung meist abgeschattete, vernachlässigte oder als sekundär erachtete, oft sogar bestrittene zweite Seite legen:

- Handlungstheorie/Strukturalismus;
- Erklären/Verstehen;
- Naturalismus/Kulturalismus (dazu Janich 1996; 2002);
- Reduktionistischer Individualismus/Emergenz des Sozialen³;
- Kontraktualismus à la Hobbes⁴/Durkheimianismus;
- Prinzipienbasierung⁵/Abschied vom Prinzipiellen;
- Identitäts-/Differenzdenken;
- Nutzen-/Moralorientierung⁶;
- Aktion (*homo agens*)/Passion als Element des Menschenbildes;
- Realismus/Konstruktivismus;
- Entscheidbarkeit/Unentscheidbarkeit;
- Design/Selbstorganisation;
- Ein-/Mehrdeutigkeit;
- Ein-/Vielstimmigkeit der Organisation;
- berechenbare/unberechenbare („genuine“) Unsicherheit.

Es sei darauf hingewiesen, dass die Präferenz für die eine oder die andere – die eher orthodoxe oder die eher heterodoxe – Seite dieser Oppositionen bedeutet, unter dem Namen ‚Organisation‘ etwas durchaus Verschiedenes zum Gegenstand der Organisationsforschung zu machen, zu ihrem „epistemischen Ding“, wie man in sehr loser Anlehnung an Hans-Jörg Rheinberger (2006) sagen könnte. *Sehr* grob gesprochen und nur die Extrempunkte gegensätzlicher Ansätze bezeichnend, wäre das entweder eine allein von individuellem Nutzenstreben angetriebene Maschinerie oder ein sinnverarbeitendes, -produzierendes, -fingierendes, -kommunizierendes und -exkommunizierendes soziales System mit starker Eigendynamik, in dem wirtschaftliche und materielle Dimensionen zwar dominieren, aber nie, auch nicht in Unternehmen, die einzigen sind und sein können.

Die meisten der angeführten Entgegensetzungen dürften geläufig sein. Ich erläutere nur die folgenden fünf, in der Annahme, dass sie im organisationstheoretischen Diskurs weniger vertraut sind. Ich biete sie zugleich als erste Beispiele dafür auf, dass es sich lohnt, die Pfade der Orthodoxie gelegentlich zu verlassen:

Prinzipien/Abschied vom Prinzipiellen: Für den konservativen Skeptiker Odo Marquard (1982) impliziert Skepsis den „Abschied vom Prinzipiellen“. „Denn es gibt das Recht der nächsten Dinge gegenüber den letzten“ (ebd., S. 14) – und, wie zu ergänzen ist, gegenüber den (angeblich) ersten. Ich kann hier nicht Marquards Philosophie der Endlichkeit referieren und komme gleich auf „die ersten Dinge“ der ökonomischen Orthodoxie zu sprechen, *ihre* Prinzipien (*principium* heißt ja: Anfang). Das sind: die Prinzipien der Knappheit, der Bedürfnisbefriedigung und der Wirtschaftlichkeit. Deren Setzung impliziert, wie Rudi Visker (1988) gezeigt hat, eine Autoreferentialität – eine selbstreferentielle Gegenstandskonstitution –, die alles ausblendet, was sich der daraus abgeleiteten Theoriearchitektur nicht fügt, insbesondere: Moralität. Ein sprechendes Beispiel ist Oliver Williamsons (1975, S. 20) „In the beginning there were markets“ (s. Ortman 2005). Nein, möchte man ihm antworten, oft sind da *erst* „corporations“ und Unternehmen, die (sich) *dann* Märkte schaffen (Nace 2005), und es gilt vielmehr Quines (1980, S. 28) erkenntnistheoretisches Diktum: „Wir müssen alle in der Mitte anfangen.“ Dass Knappheit nicht einfach am Anfang allen Wirtschaftens steht, sondern – als „institutionelle Knappheit“ – auch dessen Folge sein kann (die im Übrigen ja von Werbung und Marketing forciert wird), kann man wissen. Auch René Girards (1992) mimetisches Begehren – wir lernen erst von „den Anderen“, was wir wünschen können und sollen – verbietet es, natürliche Bedürfnisse und Knappheit einfach als ein *principium* zu setzen. Man denke ferner an John Kenneth Galbraith' Management der gezielten Nachfrage in „The New Industrial State“ (1967) und an Neil Fligsteins „The Social Construction of Efficiency“ (1990, S. 300): „Instead of markets calling forth efficient forms of social organization, political and social interactions produced the structuring of sociologically efficient markets.“

Am Anfang, um den Themen der Organisationstheorie näher zu kommen, war auch nicht etwa, wie meist angenommen⁷, Chaos. Sondern Ordnung und Chaos sind, epistemologisch gesehen, gleichursprünglich. Chaos – und das ist dann: ein spezifisches Chaos – gibt es insofern erst, wenn es Ordnung gibt.

Identität/Differenz: Ob es, wie es einst hießt, eine Identität zwischen Begriff und Sache gibt oder der allgemeine Begriff nicht vielmehr das Besondere, das Nichtidentische der Sache im Namen der Identität unterschlägt – man denke nur an die Rede von „dem“ Deutschen oder, heute, in der Euro-Krise, „dem“ Griechen –, das ist eine alte Streitfrage der Philosophie. Wenn, nächstes Beispiel, „einer Regel folgen“ heißt, unter gleichen Umständen das Gleiche zu tun: ist dann die Praktik P_1 in t_1 identisch mit der gleichen Praktik in t_2 ?⁸ Alle Organisation ist die Organisation von Wiederholung, eines „Immer-wieder-so-und-nicht-anders“. Aber „die Struktur der Iteration [...] impliziert *gleichzeitig* Identität und Differenz. Die ‚reinste‘ Iteration – aber sie ist niemals rein – bringt *in sich selbst* die Abweichung (*écart*) einer Differenz mit sich, die sie als Iteration konstituiert“ (Derrida 2001, S. 89). Dieses Problem stellt sich aber, entgegen erstem Anschein, nicht nur bei Allgemeinbegriffen. Beispiel: Ist diejenige *Degussa*, die einst das Zyklon B für Auschwitz lieferte, noch dieselbe, die in unseren Tagen den Graffiti-Schutz für das Berliner Holocaust-Denkmal bereitstellte? Ja und nein. Dass das keine philosophischen Spitzfindigkeiten sind, lehrt der Fall der *Degussa* ebenso wie der Streit um die Regeltreue in Organisationen, aber auch über Organisationen hinaus, wie man zuletzt an der Diskussion um die Gesetzmäßigkeit in Sachen *bail-out* im Zuge der Eurorettung sehen konnte. Von Heraklit bis Kierkegaard, von Adorno bis Luhmann, von Spencer-Brown bis Derrida reicht die Reihe der Denker, die dem Denken der Differenz die gebührende verschärfte Aufmerksamkeit gewidmet haben.

Aktion/Passion: Der *homo agens* wird von den meisten Organisations- und Managementtheorien im- oder explizit⁹ zum Ausgangspunkt genommen – fast möchte man sagen: naturgemäß, denn Manager sind Macher. Oder? Konzepte wie Widerfahrnis (Dilthey 1990/1957; Kambartel 1989; Janich 1996), Zufall (der den Akteuren zufällt), *serendipity*, Gelegenheit, Erdulden, Geduld, Erleiden, Leiden, Zögern, Zweifeln, Warten oder Lassen (dazu mehr unter 2.4 (9)) werfen ein anderes Licht auf diese emsigen, aktiven Akteure (vgl. dazu aus kulturwissenschaftlicher Sicht auch den Sammelband „*pathos*“ von Busch/Därmann 2007).

Passivität ist im Übrigen auch die Kehrseite der Medaille wissenschaftlicher Forschungsaktivität und Konstruktion – dies nur als Warnung vor einem radikalen Konstruktivismus. Mit Derrida (2011, S. 327) zu sprechen: „die *Erfahrung* des Ereignisses ist eine passive Erfahrung“. Zum Ereignis im Sinne Derridas gehört, dass es uns überraschend und unvorbereitet trifft. Wenn man bedenkt, dass man sich schlecht selbst überraschen kann und dass die Abduktion à la Peirce – dazu später – den Sinn hat, überraschende Phänomene mittels einer geeigneten Hypothese erklärbar oder verständlich zu machen, sieht man das Wechselspiel von Passion (Wahrnehmung, Erfahrung) und Aktion (hier: Abduktion) in der Forschung. Noch genauer ist es zu sagen: Sowohl die Wahrnehmung als auch die Abduktion zehren von Aktion *und* Passion.

Entscheidbarkeit/Unentscheidbarkeit: Die orthodoxe Entscheidungstheorie kennt Entscheidungsprobleme, aber keine Unentscheidbarkeit. Im denkbar krassen Gegensatz dazu Heinz von Foersters (1992, S. 14) Diktum: „Only *those* questions that are in principle undecidable, we can decide.“ Sehr ernsthaft mit den Paradoxien des Entscheidens befasst sind auch Niklas Luhmanns und Jacques Derrida. Luhmann (2000, S. 111) hat das so zugespitzt, dass „Unentscheidbarkeiten“ [...] zugleich die Voraussetzung für die Möglichkeiten des Ent-

scheidens“ sind. Und der manchmal dunkle Derrida hat (1991, S. 49 f.) die Sache klar und einfach ausgedrückt: „Eine Entscheidung, die sich nicht der Prüfung des Unentscheidbaren unterziehen würde, wäre keine freie Entscheidung, sie wäre eine programmierbare Anwendung oder ein berechenbares Vorgehen.“ Besonders bei Luhmann finden sich sodann Antworten auf die Frage: was dann? Sie weisen in Richtung auf Paradoxieentfaltung, bei Wimmer (2007) in Richtung auf eine Paradoxiefähigkeit von Führung.

Vermögen/Unvermögen: Der Mainstream der Organisations- und Managementforschung ist auf Kompetenzen aus, auf *capabilities*, Wissen, wertgenerierende Ressourcen der Unternehmung, ja, ist geradezu darauf fixiert (dazu Ortmann 2014a). Dass aber „die Potenz immer auch Impotenz ist, dass jedes Tunkönnen immer auch ein Nichttunkönnen ist, ist die entscheidende Errungenschaft der Theorie der Potenz, die Aristoteles im IX. Buch der *Metaphysik* entwickelt.“ (Agamben 2010, S. 77) Die spezifischen Unvermögen, die Organisationen als korporativen Akteuren eigen sind – etwa: Mangel an Sensibilität für das Leid Anderer; Schwierigkeiten mit dem (Geschehen-)Lassen; weitgehende Unfähigkeit zur Selbsterübrigung oder Selbstaufgabe¹⁰ –, könnten, so gesehen, in den Fokus der Forschung rücken. Was das für Organisationen und die Organisationsforschung auch, nun aber in positiver Wendung, heißen kann, wird vielleicht einsichtig, wenn man diese Erläuterung Agambens (ebd., S. 78) hinzufügt: „Impotenz‘ bedeutet hier nicht nur Mangel an Potenz, Nichttunkönnen, sondern auch und vor allem ‚unterlassen können‘, die eigene Potenz nicht ausüben können.“ Man denke nur daran, was Organisationen so alles lassen, bleiben lassen oder abwarten (können). Organisiertes Unterlassen wäre daher ein ergiebiges Forschungsthema. Man denke auch daran, dass alles Sehen ein Absehen-von impliziert, alles Wissen ein Nichtwissen – ein Stichwort: Arbeitsteilung als legitimierte Ignoranz –, alles Erinnern ein (wichtiges und notwendiges) Vergessen¹¹.

Nachzutragen bleibt, dass nicht nur solche „ansatzstiftenden“ und -kennzeichnenden Grundannahmen buchstäblich einseitige Präferenzen zeigen, sondern oft auch die Duale auf Seiten der nur auf Gegenstände bezogenen Begriffe. Gutenberg hat die dispositive im Gegensatz zur ausführenden Arbeit (jedenfalls lange, nicht nur in seiner Habilitationsschrift 1929) für nicht wissenschaftsfähig gehalten. (Es ist ein geradezu normalwissenschaftliches Vorgehen, sich gegenüber althergebrachten Einseitigkeiten „heterodox“ zu verhalten, wie es in diesem Falle fast die gesamte *post*-Gutenberg-Betriebswirtschaftslehre tut.) Elton Mayo und Kollegen haben sich für die informale Organisation interessiert, nicht aber für formale Regelwerke. Geläufig ist es andererseits, sich für *rule following* zu interessieren, nicht für notwendige und sachdienliche Regelverletzungen. Der Kern ist Gegenstand der Aufmerksamkeit, die Peripherie bleibt – peripher. Im Verhältnis zur neoklassischen Ökonomie und zum Konzept der Marktgesellschaft ist die Behauptung, es handle sich vielmehr um eine Organisationsgesellschaft mit Markteinsprengeln (Simon 1991; Perrow 1989; Mintzberg 1989, S. 13 ff.), heterodox. Der *resource-based view* des strategischen Managements begann bekanntlich als Heterodoxie gegenüber dem bis *dato* dominierenden *market-based view*. Angesichts von Einseitigkeiten kann ein Seitenwechsel die Sicht verbessern. Wie sagte Francis Picabia (1988, S. 21)? „Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.“

2 *Tertium datur*

Die bisher angedeuteten Duale haben es schon nahegelegt: Selten – oder nie? – handelt es sich dabei um einander ausschließende Alternativen, auch wenn das im Wissenschaftsbetrieb gern und allzu häufig suggeriert oder explizit behauptet wird. Oft – oder immer? – gibt es ein Drittes, das in vielen Fällen sogar das besondere Interesse der Forschung verdient (auch wenn es manchmal beträchtliche Komplikationen mit sich bringt).

Daher ist es sinnvoll, die Duale einmal mit Blick auf die Frage der Ausschließlichkeit zu sichten. Das hat schon vor langer Zeit der niederländische Psychologe und Philosoph Géza Révész (1957) getan¹². Révész unterscheidet vier Klassen von Dualen; (1) kontradiktorische, (2) konträre, (3) kontrastierende und (4) komplementäre Duale. Nur den ersteren billigt er Ausschließlichkeit zu.

2.1 Duale und ihre (fehlende) Ausschließlichkeit

(1) *Kontradiktorische Duale* sind für Révész (1957, S. 12) die einzigen Paare von Begriffen, „die einander ausschließen, untereinander polare Gegensätze bilden, folglich keine Zwischenstufen gestatten.“ Keine Zwischenstufen? Daran kann und muss man zweifeln, wenn man an seine Beispiele denkt: Ruhe/Bewegung, Ordnung/Chaos, Wachen/Schlafen gehören dazu, zu denen wir sehr wohl Zwischenstufen denken können, Halbschlaf etwa. Das verweist auf ein sehr grundsätzliches Problem, das der Vagheit (s. dazu Ortman 2013; 2014b). Es ist gravierender, als man auf den ersten Blick sieht, erstens, weil, wie Bertrand Russell (1999, S. 61 f.) bemerkte, *alle* Begriffe vage sind (auch der Begriff der Sekunde oder des Urmeters), zweitens, weil vage Begriffe von Sainsbury (1999, S. 251) zu Recht so charakterisiert worden sind: Es sind „concepts that classify without setting boundaries“. Das führt in das Haufenparadox (Sorites-Paradox), das Philosophen schwer zu schaffen macht. Die naheliegende Lösung: postulieren wir doch ein Zwischenreich, eine Grauzone, im Fachjargon: ein *penumbra* – Halbschatten –, setzt bereits auf ein Drittes (das indes eine Dualität voraussetzt), funktioniert in Sachen „klare Grenzen“ allerdings streng genommen nicht, sondern verschiebt und verdoppelt nur das Problem, weil nun sogar *zwei* Grenzen fehlen und die Frage ist: Wo beginnt und wo endet der Halbschatten? (Das ist kein Freibrief für Ungenauigkeit in der Wissenschaft, sondern eine Einrede wider „misplaced precision“ und gegen die Ontologisierung von Grenzen, wo man es lediglich mit epistemischen oder pragmatischen Ab-Grenzungen zu tun hat, im Übrigen aber eine Rehabilitation notwendig verbleibender, oft durchaus hilfreicher Vagheit auch wissenschaftlicher Begriffe.)

(2) *Konträre Duale* sind solche, „die neben ihrer Gegensätzlichkeit auch noch übereinstimmende Eigenschaften aufweisen.“ (Révész 1957, S. 13) Jeder Scherz, sagt man, hat einen ernstesten Kern. Manchmal hat man Glück im Unglück. Spiel und Arbeit bieten ein erstes kleines organisationstheoretisch relevantes Beispiel.