

### Analyse organisationaler Managementkonzepte als Ideologiekritik?!

Langhof, Antonia; Reinhardt, Kai; Tacke, Veronika

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Langhof, A., Reinhardt, K., & Tacke, V. (2006). Analyse organisationaler Managementkonzepte als Ideologiekritik?! In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2* (S. 3775-3781). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-142545>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Analyse organisationaler Managementkonzepte als Ideologiekritik?!

*Antonia Langhof, Kai Reinhardt und Veronika Tacke*

In ihrer Studie zum neuen Geist des Kapitalismus haben Boltanski/Chiapello (2003) dem Genre der Managementtexte eine besondere Bedeutung zugemessen. Im durchaus geteilten Interesse an der Analyse des Phänomens von Managementtexten und -konzepten möchten wir im Folgenden eine konzeptionell anders angelegte soziologische Forschungsperspektive vorstellen und diskutieren. Zumal wir diese in einer breiteren Auseinandersetzung mit dem sozialwissenschaftlichen State of the Art zum Thema Managementkonzepte entwickelt haben, möchten wir hier nicht in eine exklusive Diskussion der Studie von Boltanski/Chiapello einsteigen (und dabei etwa zu einer Art »Kritik der Kritik« ausholen) – obwohl wir dies mit der Wahl des Titels zugegebenermaßen nahegelegt haben.

Seit rund 20 Jahren finden sich in der sozialwissenschaftlichen Forschung vielfältige Analysen zu Managementtexten bzw. Managementkonzepten. Mit der Vielzahl der Veröffentlichungen, den Fragen- und Themenstellungen sowie den theoretischen Zugriffen geht dabei (kaum erstaunlich) auch eine hohe Varianz der Bezeichnungen dessen einher, worum es eigentlich genau geht.

Wir wollen im ersten Schritt drei einschlägige Zugriffsweisen herausgreifen und knapp skizzieren, die sich mit Spezifika und Charakteristika von Managementkonzepten befassen haben. In einem zweiten Schritt wollen wir sodann eine eigene, gewissermaßen »integrative« Perspektive entwickeln, die sich im Kontext der Organisationssoziologie verortet. Diese teilt zweifellos nicht alle Prämissen, die mit dem Phänomen der Managementkonzepte in anderen Zugriffsweisen verbunden werden; sie bemüht sich aber darum, Aspekte des Phänomens zu berücksichtigen, die bisher wechselseitig unterbelichtet blieben.

In der industriesoziologischen Literatur hat sich der Blick auf Managementkonzepte mit dem »Abschied vom Taylorismus« geöffnet. Seit Mitte der 1980er Jahre wird hier ein »Stilwechsel der Rationalisierung« beobachtet (Stichwort: Kern/Schumann 1984), der zugleich Kontingenzen der Rationalisierung sichtbar macht und damit erst den Blick auf das Management eröffnet. Managementkonzepte erscheinen in dieser Perspektive als Konzepte und Strategien *der Manager*. Im Zuge theorieinterner Entwicklungen wurden diese von einer strukturellen »Inkarnation«

des Kapitals zu Handelnden – und man sagt dann (damit strategischen Aktivismus unterstreichend): zu Akteuren.

Die Arbeits- und Industriesoziologie befasst sich in ihrer Perspektive mit der »demand«-Seite von Managementkonzepten. Die Konzepte sind – irgendwie – immer schon in den Organisationen vorhanden. Angenommen wird dabei die Instrumentalisierungsfähigkeit der Konzepte durch das Management – darüber hinaus auch die Interpretationsbedürftigkeit bzw. Aushandlung der Konzeptinhalte im betrieblichen Interessenverhältnis.

Festzuhalten ist: Managementkonzepte werden in der Industriesoziologie handlungstheoretisch erfasst und erscheinen als Handlungspläne des Managements. Die kommunikative Verbreitung dieser Konzepte (als »Ideen« über das Management für das Management) wird damit ebenso wenig zum Problem wie die Frage, wie solche Konzepte eigentlich in die Organisationen (Unternehmen) gelangen und was die Bedingungen dafür sind.

Kurz gesagt: Es werden Probleme der Implementation thematisiert, weniger aber Fragen der Konstruktion, der Adaption oder der Diffusion von Konzepten. Obwohl zweifellos persuasive und rhetorische Aspekte gesehen werden, scheinen Managementkonzepte den operativen Strukturproblemen des Managements kongenial zu sein. Brüche ergeben sich dem sozialen Interessenkonflikt im Betrieb und darauf bezogenen Interpretationen.

Der Frage dagegen, woher Managementkonzepte eigentlich kommen und wie sie in Organisationen gelangen, hat sich insbesondere die neo-institutionalistische Organisationsforschung gewidmet. Hier wird das Managementkonzept als eine temporär erfolgreiche *management idea* verstanden, die mit Werten, etwa dem der Effizienz, aufgeladen ist und die durch interessierte Akteure (nicht zuletzt: Unternehmensberater) verbreitet wird. Dieser Forschungszweig befasst sich überwiegend mit der »supply«-Seite, also den Herstellern und Promotoren von Managementkonzepten.

Die Diffusion von Managementideen wird u.a. durch marktbezogene (push- and pull-Effekte), aber auch organisationale Faktoren erklärt, etwa dem Druck zur Anpassung an gesellschaftliche Normen der Rationalität und des »Fortschritts«. In den Blick geraten hier nun überorganisatorische »Arenen«, zum Beispiel Kongresse, Workshops, Medien und ähnliches, die den Managementdiskurs prägen.

Dieser »Diskurs«, in welchem Managementkonzepte thematisiert werden, wird als lose gekoppelt an die organisationalen Realitäten der Abnehmer verstanden: Dem entspricht die Annahme, dass eine hohe Popularität einzelner Konzepte in Zeitschriften und anderen Medien nicht zwangsläufig auf eine starke Verbreitung auch in Organisationen schließen lässt.

Die neo-institutionalistische Perspektive nimmt vornehmlich Probleme der Diffusion und Adaption von Managementkonzepten in den Blick und führt zu rele-

vanten Einsichten, was den organisatorisch relevanten Aspekt der Unsicherheitsabsorption betrifft.

Eine gewichtige Rolle wird hierbei Rhetoriken zugesprochen. In der rhetorischen Durchschlagskraft wird die Erfolgswahrscheinlichkeit einzelner Managementkonzepte verortet. – Dem gemäß wäre die erfolgreiche Verbreitung von Konzepten der »Kundenorientierung« oder der »lernenden Organisation« vom Unternehmen bis zum Gefängnis vor allem auf perfekte Rhetoriken ihrer Promotoren zurück zu führen. Das greift aber zweifellos zu kurz.

Ebenfalls mit der sprachlichen Konstruktion von Managementkonzepten ist die sogenannte postmoderne Organisationsforschung befasst. Im Rahmen eines sozialkonstruktivistischen Verständnisses setzt die postmoderne Organisationsforschung die Bedeutung von Sprache und Diskursen ins Zentrum ihrer Analysen. Danach sind Managementkonzepte als Texte zu verstehen, deren Relevanz und Funktion in Organisationen anhand linguistischer Methoden und Begrifflichkeiten untersucht und beschrieben werden kann. Die Linguistik stellt jedoch weder ein soziologisch verwertbares theoretisches Konzept der Organisation, geschweige denn von Gesellschaft, zur Verfügung.

Die postmoderne Organisationsforschung kann zwar semantische Aspekte von Managementkonzepten erhellen. Strukturbezüge können in dieser Perspektive aber lediglich im Rahmen der Texte selbst hergestellt werden – es geht dann um Grammatik. Schwierigkeiten in organisationalen Implementationsprozessen werden dann zum Beispiel auf »clashing grammars« zurückgeführt. Man könnte sagen, dass Managementkonzepte hier als eine Art »freischwebende Semantik« betrachtet werden, für die sich die Redeweise von Diskursen etabliert hat.

Der Begriff des »Diskurses« arbeitet zwar durchaus mit einem Strukturbegriff, aber Sozialstrukturen außerhalb der Diskurse werden lediglich auf das »Extra-Textuelle« reduziert. So erscheint es, dass die »Diskurse« gleichsam »für sich selbst sorgen«. Dagegen kann man einwenden, dass es für die Plausibilität und die Abnahmebereitschaft von Semantiken gesellschaftliche und organisatorische Strukturbedingungen jenseits von Diskursen gibt, die es soziologisch zu erfassen gilt (z.B. hat die Semantik der Bürokratie nicht nur deswegen ausgedient, weil sich eine Semantik des Lernens etabliert hat).

Der postmoderne Zweig kann zur Forschung über Managementkonzepte sicher beitragen, zum Beispiel gewisse Aspekte der Diffusion und Implementation von Managementkonzepten erhellen; völlig aber fehlt die Frage nach der Adaption durch Organisationen (die ja einen Begriff der Organisation auch jenseits des Diskurses der Organisation voraussetzte).

Auffällig an den eben skizzierten drei Forschungsperspektiven erscheint erstens, dass hier in Bezug auf Managementkonzepte entweder strukturelle *oder* semantische Aspekte jeweils überbetont werden. Bemerkenswert ist, zweitens, dass selten be-

grifflich genauer gefasst wird, was eigentlich genau ein Managementkonzept ist, der Begriff also erstaunlich unbestimmt bleibt.

Wir möchten vor diesem Hintergrund im Folgenden eine eigene Zugriffsweise auf das Phänomen vorschlagen. Diese ist kommunikationstheoretisch angelegt. Sie ist damit in der Lage, strukturelle *und* semantische Gesichtspunkte in den Blick zu nehmen; zugleich können auf diese Weise Aspekte der organisatorischen Adaption und Implementation sowie auch der gesellschaftlichen Diffusion berücksichtigt werden.

Erfassen möchten wir Managementkonzepte im Übrigen sowohl im Sinne modischer Produkte – etwa Bestseller – wie auch im Sinne von Konzepten, die sich in Organisationen individuell herausbilden und strukturell relevant werden.

Die Funktion von Managementkonzepten verorten wir dabei vor allem organisatorisch – das heißt: entscheidungs- und unsicherheitsbezogen.

Zunächst also knüpft unser Konzept an die Unterscheidung von Struktur und Semantik an, wie sie in Luhmanns Wissenssoziologie entwickelt wurde. Mit Hilfe dieser Unterscheidung lassen sich Managementkonzepte generell als kommunikative Konstruktionen verstehen, die sich auf kontingente Semantiken stützen. Diese Semantiken finden sie in der Gesellschaft vor (z.B. die Semantik des Kunden oder des Lernens). Zugleich ist aber die Plausibilität von Semantiken nicht beliebig, sondern durch gesellschaftliche, einschließlich organisatorischer Strukturkontexte eingeschränkt (es »gibt« z.B. die Rolle des Kunden nicht erst seit der »Kundenorientierung«).

Wer von sozialer Konstruktion spricht, unterstellt im Übrigen bereits simplifizierende und selektive Momente. Dieser Aspekt erscheint uns für die Beschreibung der Funktion von Managementkonzepten (und entsprechend für die Verbreitung und potentielle Abnahmebereitschaft in Organisationen) relevant zu sein.

Zur genaueren Explikation von Managementkonzepten bietet es sich in dem zuvor genannten Rahmen an, auf den Begriff des kommunikativen Schemas zurück zu greifen. Darunter wollen wir eine Form des geteilten Wissens mit »Wiedererkennungswert« verstehen. Schemata bezeichnen dabei »etwas als etwas« und reduzieren so strukturelle Komplexität. Die Wahl des Schemas schränkt ein, um was es geht – und um was es nicht geht.

Das Schema der Kausalität zum Beispiel schränkt ein, in dem es Zusammenhänge im Verhältnis von Ursache und Wirkung beschreibt. Zugleich aber lässt das Kausalschema doch offen, um welche Art Ursachen und Wirkungen es geht, und ob erst Ursachen ausgewählt und dann Wirkungen gesucht werden, oder ob für bestimmte Wirkungen (z.B. Zwecke) passende Ursachen gesucht werden (Mittel). In diesem Sinne legen Schemata – trotz Selektion und Simplifikation! – nichts fest, sondern erhalten operative Komplexität.

Für Managementkonzepte lassen sich nun vier Schemata als konstitutiv identifizieren: das Organisations-, das Problemlösungs-, das Handlungs- und das Werteschema.

- Managementkonzepte adressieren, erstens, stets Probleme *von Organisationen*. Im Rahmen des Organisationsschemas thematisieren sie dabei spezifische Ausschnitte der Organisationsstruktur selektiv, seien es Fragen des Personals (z.B. in Konzepten der »Personalentwicklung«) oder der Kommunikationswege (z.B. im »business reengineering«).
- Zweitens würde man wohl dort kaum von einem Managementkonzept sprechen, wo das Schema von Problem und Lösung fehlt, also keine Lösungen angeboten werden, bzw. mit der angebotenen Lösung nicht zugleich die Problemkonstruktion mitgeliefert würde.
- Im Handlungsschema werden – drittens – Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Lösung des jeweils identifizierten Problems zugeschrieben. Denkt man z.B. an das St. Gallener Konzept des »Evolutionären Managements«, so ist dieses *als Managementkonzept* nur plausibel und abnahmefähig, wenn und soweit ein handelnder Eingriff in die Evolution als möglich unterstellt und verantwortlichen Akteuren zugeschrieben wird.
- Die Kommunikation von Managementkonzepten findet – viertens – typischerweise unter Verwendung des Werteschemas statt, ob dies nun den Wert der »Effizienz« oder den Wert der »Partizipation« betrifft. Entscheidend ist dabei (das besagt der Wertebegriff), dass mit Konsensunterstellungen operiert wird. Das betrifft auch die thematisierten Probleme und deren Lösung, die nicht als kontingent erscheinen, sondern in ihrer Plausibilität als zwingend präsentiert werden.

Leicht erkennbar ist, dass die vier Schemata sich auch wechselseitig einschränken also nicht beliebig kombinierbar sind (man kann schlecht den Wert der Partizipation unterstreichen und im Handlungsschema allein das Topmanagement thematisieren). Sichtbar wird auch, dass es weniger die Vielzahl organisationaler Strukturprobleme als vielmehr die Kontingenz der Semantik ist, die Vielfalt der Managementkonzepte zu erklären vermag.

Mit Managementkonzepten ist in diesem Sinne ein offenes semantisches Repertoire der Simplifikation organisationaler Strukturprobleme angesprochen. Damit sollte aber nicht übersehen werden, dass die differentielle Plausibilität und Anschlussfähigkeit einzelner Konzepte in Organisationen auch strukturellen Einschränkungen unterliegt (zu denen wir gesellschaftliche (funktionsspezifische) und organisatorische zählen).

Der Vorteil ist, dass sich mit Hilfe dieses kommunikationstheoretischen Verständnisses von Managementkonzepten die heterogenen Forschungsperspektiven,

die wir eingangs benannt haben, aufgreifen und theoretisch fundieren lassen. Es lassen sich im Rahmen eines so ausgearbeiteten Konzepts Aspekte der überorganisatorischen Diffusion, der semantikabhängigen Adaption sowie der handlungsbezogenen Implementation in Organisationen gleichermaßen erfassen – wobei zugleich doch spezifisch erfasst werden kann, was der Begriff bezeichnen soll.

In der Kommunikation von und über Managementkonzepte – im so genannten »Managementdiskurs« – werden organisatorische Strukturprobleme (textförmig: also schriftlich wie mündlich) und ihre Lösungen zum Thema. Wir wollen dies als die Ebene der Diffusion bezeichnen. Treibendes Motiv ist hier nicht allein und primär das Lösen von Organisationsproblemen, sondern die Selbsterhaltung von Organisationen (Beratungsfirmen, Buchverlage). In diesem Sinne werden auch die Themen des Diskurses – also die Semantik – durch Organisationen (Strukturen) eingeschränkt.

Die Attraktivität von Managementkonzepten für Organisationen beruht darauf, dass sie Entscheidungen mit Begründungen versehen – und damit die Kontingenz von Entscheidungen reduzieren, also Unsicherheit absorbieren. Hierüber erschließt sich die Antwort auf die Frage nach der Adaption von Managementkonzepten. Resonanz vermuten wir jeweils für solche Konzepte, die sich (im Rahmen einer »Interpretation der Vergangenheit«, March) plausibel mit operativen Strukturproblemen von Organisationen in Verbindung bringen lassen und deren Semantik zugleich einen hinreichenden Interpretationsspielraum erhält (und auch damit einem Bedarf von Organisationen entspricht).

Innerhalb der organisatorischen Kommunikation können Managementkonzepte Verbindlichkeit nur durch die Kommunikation von Entscheidungen erlangen. Damit ist die Ebene der organisatorischen Implementation von Managementkonzepten angesprochen – und die tatsächliche Umsetzung von Managementkonzepten in Organisationen zu untersuchen.

Diese erkennbar organisationssoziologisch interessierte Perspektive auf das Phänomen von Managementkonzepten soll im Weiteren im Rahmen eines empirischen Forschungsprojekts Verwendung und Spezifizierung finden. Da das Projekt noch im Status der Vorbereitung ist (und zumal es im weiteren Fortgang auch selbst noch von Organisationen abhängt, nämlich solchen der Forschungsförderung), freuen wir uns über jeden konstruktiven Hinweis.

## Literatur

Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2003), *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz.

Kern, Horst/Schuhmann, Michael (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, München.