

# Sinnstiftung und Widerstand

---

Irma Rybnikova

## Einleitung

Die Perspektive der Sinnstiftung gehört nicht zu jenen Theoriezugängen, die üblicherweise in Verbindung mit Widerstand erwähnt werden. In der hauptsächlich englischsprachigen Forschung zu Widerstand in Organisationen dominieren die machtorientierten Perspektiven, darunter vor allem die Arbeitsprozesstheorie (siehe Thompson & Ackroyd in diesem Band) oder die poststrukturalistischen Zugänge, die auf das Œuvre von Foucault zurückgehen. Obwohl die Sinnstiftungsperspektive inzwischen zu den etablierten Theorien der Organisationsforschung zählt (z.B. Sandberg & Tsoukas, 2015; Maitlis & Christianson, 2014), ist deren Bezug zu Widerstand in Organisationen bislang nur fragmentiert diskutiert worden (z.B. Bean & Hamilton, 2006; Schildt et al., 2020).

Das Ziel dieses Beitrags ist somit, die Konzeptionen zur organisationalen Sinnstiftung überblicksartig vorzustellen und deren analytischen Ertrag für die Widerstandsforchung herauszuarbeiten. Danach richtet sich die Struktur des Beitrags: Zunächst werde ich die Grundannahmen der Sinnstiftungsperspektive beleuchten sowie zwei am meisten rezipierte Ansätze zur Sinnstiftung in Organisationen, die Konzepte von Weick (1979, 1995) und von Maitlis (2005), eingehender darstellen. Anschließend diskutiere ich die Überlegungen zur kritischen Sinnstiftung nach Mills und Helms Mills (2004), die eine explizite Widerstandsdebatte enthalten. Zur empirischen Untermauerung diskutiere ich im zweiten Teil des Beitrags den Nexus zwischen der Sinnstiftung und dem Widerstand anhand von zwei Beispielen. Dabei geht es zum einen um *widerständige Sinnstiftung* seitens der Beschäftigten, bei der die manageriellen Deutungsangebote abgelehnt und eine alternative Interpretation entwickelt wird. Zum anderen gehe ich auf die *Sinnstiftung des Beschäftigtenwiderstands* seitens des Managements im Kontext von Betriebsratsgründungen ein.

## 1. Sinnstiftungsperspektive in der Organisationsforschung

Die Sinnstiftungsperspektive gehört zu den sozialkonstruktivistischen Ansätzen der Organisationstheorie, die die Annahme teilen, dass soziale Realität nicht als gegeben und stabil anzusehen ist, sondern ein fluides Ergebnis der sozialen Konstruktion durch beteiligte Organisationsakteure darstellt. Auch wenn sich Karl Weick, der hauptsächliche Vertreter der Sinnstiftungsperspektive in der Organisationsforschung, zunächst stark von den kognitivistisch-funktionalistischen Vorannahmen leiten ließ, fand er in den späteren Werken einen zunehmenden Anschluss an den Sozialkonstruktivismus (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 8). Im Rahmen der Sinnstiftungsperspektive kommt zudem der Sprache und der Kommunikation eine besondere Bedeutung zu, da die Herstellung und Aufrechterhaltung von Sinn und Bedeutung sich hauptsächlich über die Sprache vollzieht und der Sinn stets an Sprache gebunden ist. Welche Begriffe auf welche Art und in welchem Kontext eingesetzt werden, entscheidet über die Wirkmächtigkeit der Sinnstiftung (Rouleau & Balogun, 2011). Das ist auch der Grund, warum das Sinnstiftungskonzept in Verbindung mit der sogenannten linguistischen Wende in der Managementforschung gebracht wird (Sieben, 2015).

Nachfolgend stelle ich die zwei prominentesten Konzepte innerhalb der Organisationsforschung zur Sinnstiftung dar: den Ansatz des Sinnstiftens (*sensemaking*) nach Karl Weick (1979, 1995) und die Analyse der Sinngabeung (*sensegiving*) von Sally Maitlis (2005).

### 1.1 Sinnstiftung nach Karl Weick

Das Sinnstiftungskonzept nach Weick geht auf sein Buch »The social psychology of organizing« (1979) zurück und erfuhr – nicht zuletzt unterstützt durch zahlreiche nachfolgende Studien des Autors selbst (z.B. Weick, 1993; Weick, 1995; Weick et al., 2005; Weick, 2010) – eine große Beachtung innerhalb der Organisations- und Managementforschung (z.B. Gioia & Chittipeddi, 1991; Cunliffe & Coupland, 2012; Brown et al., 2015; Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2015). Bei der Sinnstiftung handelt es sich im Wesentlichen um die Herstellung und Aufrechterhaltung von Sinn und Bedeutung in Organisationen. Aus Sicht von Weick ist die Sinngenerierung ein kognitiver Prozess, im Rahmen dessen den Vorkommnissen in Organisationen ein bestimmter Sinn zugeschrieben wird (Weick et al., 2005). Die Sinnstiftung dient dazu, entweder das Übermaß an Sinn, also die Mehrdeutigkeit und die Komplexität, in Organisationen zu reduzieren und es beherrschbar zu machen, oder aber den Sinnmangel und die daraus resultierende Unsicherheit zu bewältigen, indem plausible Interpretationsentwürfe geschaffen werden (Weick, 2014, S. 364). Dem Autor zufolge ist das Organisieren ein genuiner Prozess des Sinnstiftens. Die zentrale Frage dabei ist, unter welchen Umständen, mit welchen

Elementen, auf welchen Ebenen und mit welchen Folgen es in Organisationen zur Sinnerzeugung kommt (Weick et al., 2005, S. 409).

Weick vertritt eine prozessuale Sicht auf die Sinnstiftung und versteht diese als einen Prozess, der sich anhand von sieben Merkmalen charakterisieren lässt. Diese bilden den Kern des Sinnstiftungskonzeptes nach Weick. Als erstes Merkmal wird der *Identitätsbezug* hervorgehoben, d.h., es wird eine enge Verknüpfung zwischen Sinnstiftung und sozialer Identität angenommen. Da die Sinnstiftungsprozesse durch unerwartete, irritierende Ereignisse ausgelöst werden, die immer eine potentielle Gefährdung des Selbstbildes der Akteure darstellen, wird im Rahmen der Sinnstiftung die Identität in Bezug auf die Umwelt stets angepasst oder neu definiert (Weick, 1995, S. 20). Als zweites Merkmal der Sinnstiftung thematisiert Weick die *Retrospektivität*. Im Unterschied zu manch anderen Sinnstiftungsansätzen geht Weick davon aus, dass der Sinn ausschließlich retrospektiv hergestellt wird, sodass die Erlebnisse erst *ex post* in einen sinnhaften Rahmen gebracht werden. Denken folgt dem Handeln, das Nachdenken, so auch das Sinnstiften, setzt das Agieren voraus. Auch äußert sich die Retrospektivität der Sinnstiftung darin, dass sich der Sinn aus den Zusammenhängen, die sich in der Vergangenheit als hilfreich erwiesen haben, speist. Das *Enactment* ist laut Weick das dritte Merkmal der Sinnstiftung. Es basiert auf der grundlegenden Annahme, dass Individuen durch die Sinnstiftung ihre Umwelten sinnvoll gestalten. Noch mehr, diese Umwelt wird erst durch die Sinnstiftung erschaffen, weil das Handeln aus der Bedeutungzuweisung folgt. Aus Sicht des Autors drückt das Enactment den handlungssteuernden Charakter der Sinnstiftung aus. Das vierte Merkmal der Sinnstiftung ist ihre *soziale Beschaffenheit*, was Weick zufolge bedeutet, dass es sich dabei um einen kollektiven Prozess handelt, der sich ausschließlich im Austausch mit anderen sozialen Akteuren und auf Basis geteilter Interpretationen vollzieht. Die Sinnstiftung ist nur auf Basis einer Übereinkunft der Organisationsmitglieder darüber möglich, welche Ereignisse als wichtig anzusehen und welche Beziehungen zwischen den Ereignissen als plausibel zu betrachten sind (Weick, 2001, S. 206). Das fünfte Merkmal ist die *Permanenz*, die darauf verweist, dass die Sinnstiftung nie aussetzt und dabei weder einen Anfangspunkt noch ein Ende hat. Zugleich sagt Weick aus, dass die Sinnstiftung durch ungewöhnliche, von Routinen abweichende Vorfälle ausgelöst wird: Sie fängt in dem Augenblick an, wenn die gewöhnlichen Routinen und Erwartungen irritiert oder verletzt werden, und hört auf, wenn diese Verletzung sinnstiftend repariert wird (Weick, 2012, S. 146). Das nächste wesentliche Merkmal der Sinnstiftung aus Sicht von Weick ist die Fokussierung auf *Hinweise (cues)* wie Worte, Gesten oder Handlungen, die die Situation verständlich machen können. Als Verallgemeinerungshilfen stellen sie kognitive Elemente des Sinnstiftungsprozesses dar. Sie dienen der Komplexitätsreduzierung und kommen insbesondere in irritierenden Situationen zum Tragen (Weick, 1995, S. 133). Die Indikatoren werden vor dem Hintergrund des jeweiligen *Bezugsrahmens (frame of reference)* selektiert und zur Sinn-

stiftung eingesetzt (Weick, 1995, S. 110). Das letzte Merkmal der Sinnstiftung ist aus Sicht von Weick das *Prinzip der Plausibilität*. Das Ziel der Sinnstiftung besteht nicht darin, so der Autor, die Ereignisse möglichst genau darzustellen, sondern sie in einen plausiblen Zusammenhang zu bringen, um Sinn entstehen zu lassen und Handlungen zu mobilisieren (Weick, 1995, S. 61).

Obwohl die Sinnstiftung oftmals mit dem Interpretieren (Entwickeln narrativer Strukturen) gleichgesetzt wird (Sandberg & Tsoukas, 2015), ist sie weitaus komplexer und umfasst laut Weick zudem das Gestalten (erste Ideen generieren, Hinweise extrahieren) und das Aktivieren (Agieren und Handeln) (Weick, 1995, S. 35). Daraus wird deutlich, dass Sinnstiftung aus Sicht von Weick keine allein intellektuelle Tätigkeit ist, sondern hauptsächlich eine handlungsorientierte Aktivität (Weick, 2014, S. 364).

## 1.2 Sinngebung nach Sally Maitlis (2005)

Das Konzept von Maitlis stellt eine funktionalistisch bewendete Version der Sinnstiftung dar. Mit ihrer Arbeit knüpft die Autorin an Studien an, die sich mit der Sinnstiftung durch Führungskräfte einer Organisation befassen (v.a. Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia & Thomas, 1996; Bartunek et al., 1999). Die Sinngebung im Sinne einer gezielten Beeinflussung der Sinngenerierung wird hier als ein grundsätzlicher Prozess der organisationalen Sinnstiftung angesehen.

In ihrer empirischen zweijährigen qualitativen Untersuchung dreier britischer Symphonieorchester befasst sich die Autorin mit der Sinngebung durch die Stakeholder (Administration, Musiker:innen, Investor:innen, Kund:innen) und die Geschäftsführung. Aus den Ergebnissen leitet die Autorin zwei grundlegende Dimensionen der Sinngebung ab, und zwar inwiefern die Sinngebung kontrolliert (d.h. organisiert, vorbereitet) und animiert (d.h. durch intensiven Informationsaustausch mit den anderen Stakeholdergruppen begleitet) wird. Kombiniert man beide Dimensionen, ergeben sich vier Formen der organisationalen Sinngebung: gelenkte, fragmentierte, beschränkte und minimale Sinngebung.

Bei der gelenkten Sinngebung handelt es sich um einen stark kontrollierten und intensiv animierten Prozess, bei dem sich sowohl Führungskräfte als auch die anderen Stakeholdergruppen aktiv beteiligen, die Führungskräfte aber die koordinierende und lenkende Rolle übernehmen. Das Ergebnis dieser Form der Sinngebung ist eine einheitliche, dichte Narration (*account*). Die fragmentierte Sinngebung zeichnet sich durch eine starke Animation, aber eine schwache Kontrolle aus, d.h., die Stakeholder engagieren sich bei der Sinngebung stark, die Führungskräfte verzichten aber darauf, diese Deutungsversuche zu koordinieren und zu moderieren. Das Ergebnis sind zahlreiche individuelle Narrationen, die lose bleiben. Kontrollierte, aber nicht animierte Sinngebung ergibt die beschränkte Form, bei der die Bemühungen, Beeinflussung und Deutungsangebote der Führungskräfte

überwiegen. Die Folge der beschränkten Sinngebung sind einheitliche, aber enge, von den Führungskräften nahegelegte Narrationen. Bei der minimalen Sinngebung sind weder die Kontrolle noch die Animation stark ausgeprägt. Sowohl die Führungskräfte als auch andere Stakeholder halten sich zurück und warten auf die Deutungsangebote der jeweils anderen Seite. Das Ergebnis der minimalen Sinngebung sind eher allgemeine, halbherzige Erklärungen.

Damit bietet Maitlis eine Perspektive auf Sinnstiftung, die auf einer Dualität zwischen den Führungskräften und den restlichen Stakeholdern als Akteuren der Sinnstiftung beruht und mögliche Konstellationen der sozialen Sinnstiftungsprozesse ausführlich beschreibt. Obwohl durchaus stark in der nachfolgenden Forschung rezipiert, wird das von Maitlis erarbeitete Konzept der Sinngebung mitunter dafür kritisiert, dass durch die Trennung zwischen der Sinngebung und der Sinnstiftung der Aspekt einer reziproken Inter- und Intraaktivität zwischen den beiden Prozessen zu kurz kommt (Sandberg & Tsoukas, 2015): Jede Sinn-Gebung ist zugleich auch eine Sinn-Stiftung und umgekehrt, als Bestandteile einer allgemeinen Sinngenerierung können beide Prozesse nicht getrennt werden.

## 2. Sinnstiftung und Widerstand

Während die Sinnstiftung zu einer etablierten Theorieperspektive innerhalb der Organisations- und Managementforschung gezählt werden kann, ist dem Zusammenhang zwischen Sinnstiftung und Widerstand bislang nur ungenügende Aufmerksamkeit zuteilgeworden. Im Nachfolgenden diskutiere ich die wenigen vorliegenden analytischen Vorüberlegungen zu dem Thema.

### 2.1 Widerstand aus der Sinnstiftungsperspektive

Widerstand in Organisationen ist kein explizites Thema der Sinnstiftungsperspektive. Das ist wenig verwunderlich, spielte hier doch auch Macht lange Zeit kaum eine Rolle, wofür die Sinnstiftungsperspektive wiederholt kritisiert wurde (z.B. Helms Mills et al., 2010). Inzwischen erfahren Machtprozesse eine stärkere Beachtung in der Sinnstiftungsdiskussion (vgl. Brown et al., 2015; Sandberg & Tsoukas, 2015; Schildt et al., 2020). Es wird erkannt, dass Sinnstiftung und Generierung von Bedeutungen stets durch das vorliegende Machtgefüge beeinflusst werden, z.B. in Form von institutionalisierten Erwartungen, bestehenden Regeln, Referenzrahmen oder Legitimitätskriterien (Brown et al., 2015, S. 269). Mit Verweis darauf, dass die hierarchischen und die erfahrungsbezogenen Hintergründe der individuellen Akteure der Sinnstiftung in Organisationen verschieden sind, wird zudem der offensichtliche Umstand stärker berücksichtigt, dass in Organisationen gleichzeitig verschiedene konkurrierende, mitunter gegensätzliche Sinnstiftungs-

prozesse stattfinden, die zu politischen Spannungen führen können (Weick, 1995, S. 53). Damit wird Widerstand in der Diskussion um eine politische Dimension der Sinnstiftung zumindest als ein Unteraspekt angedeutet. So ist zu erwarten, dass die Sinnstiftung des Managements beispielsweise bei Veränderungsvorhaben eine andere ist als die von Beschäftigten. Sinnstiftung als Teil der Führung von Beschäftigten und damit als eine hierarchisch privilegierte Beeinflussung der Sinngenerierung ist bereits ein durchaus etablierter Forschungsgegenstand (z.B. Smircich & Morgan, 1982; Roleau & Balogun, 2011; Maitlis & Christianson, 2014; Rybnikova, 2021). Einige Untersuchungen gehen explizit darauf ein, wie im Kontext der Umstrukturierung und Personalreduktion Beschäftigte eine vom Management abweichende Sinnstiftung etablieren (z.B. Bean & Hamilton, 2006). Auch die vorhin besprochenen vier Konstellationen der Sinngebung bei Maitlis (2005) legen nahe, dass der Einfluss auf die Sinnstiftung durch Führungskräfte demjenigen durch weitere Stakeholder gegenübersteht. Und dennoch: Obwohl die Koexistenz verschiedener Sinnstiftungsmodelle keine Ausnahme, sondern ein angenommener Regelfall in Organisationen ist, wird der Zusammenhang zwischen Sinnstiftung und Widerstand ungenügend herausgearbeitet. Die Fragen, unter welchen Umständen sich welche Sinnstiftungsangebote durchsetzen und welche hingegen versanden bzw. welchen die meiste Legitimität zuerkannt wird oder von welchen politischen Prozessen die Sinnstiftungsangebote flankiert werden, stellen weiterhin ein Desiderat der bisherigen Forschung zur Sinnstiftungsperspektive dar (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 17).

Dass gemeinsame Arbeitserfahrungen von den einzelnen Beteiligten durchaus verschieden interpretiert werden, zeigen Brown und Kolleg:innen (2008) in ihrer Studie. Konzeptionell ergänzen sie die Sinnstiftungsperspektive um Narrationen, die es ermöglichen, nicht die im Team geteilten, sondern die individuellen Deutungen zu adressieren. Diese bezeichnen sie als »abweichende Sinnstiftung« (*discrepant sensemaking*) und meinen damit individuelle Interpretationsvarianten, die sich von den geteilten unterscheiden. Weder Macht noch Widerstand nehmen die Autor:innen bei ihrer Analyse in den Fokus. Vielmehr arbeiten sie am Beispiel eines Spielentwicklungsteams individualpsychologische Gründe für »abweichende Sinnstiftung« heraus, wie Eindrucksmanagement oder selbstdienliche Attributitionen, und weisen auf eine Koexistenz von kollektiv geteilter Kernsinnstiftung und individuell abweichenden Sinnstiftungselementen in einer Organisation hin.

Auch wenn Widerstand nicht zum analytischen Instrumentarium der Sinnstiftung zählt, ist es in den Forschungsarbeiten nicht gänzlich abwesend. Karl Weick selbst hat sich zumindest mit einem Beispiel des politischen Widerstandes befasst, dem Komitee zur Verteidigung der Arbeiter:innen (KOR) im sozialistischen Polen in den 1970er Jahren (Weick, 1999). Basierend auf der Sekundärliteratur rekonstruiert Weick die politischen Ereignisse und gesellschaftliche Wirkung dieses Komitees aus der Sinnstiftungsperspektive. Er kontrastiert es mit dem Waldbrand im

Mann Gulch 1949 in den USA, Montana, bei dem 13 Feuerwehrmänner verstorben sind. Dabei erachtet Weick den Fall von Mann Gulch als ein Beispiel für eine misslungene, zusammengebrochene Sinnstiftung, die auf starren Bezügen beruhte und keine Varianz aufwies, was schlussendlich den dramatischen Ausgang mitbedingte. Die Sinnstiftung im polnischen KOR illustriert hingegen aus Sicht von Weick ressourcen- und varianzreiche Sinnstiftungsprozesse, die nur wenige Leitlinien beinhalten (z.B. freies Polen) und zum flexiblen Verhalten befähigen (Weick, 1999). Mit dieser Studie will Weick die analytische Aussagekraft der Sinnstiftungsperspektive auch für den Bereich des politischen Widerstands zeigen, ohne konzeptionelle Unzulänglichkeiten zu reflektieren. Dabei scheint der in den Kategorien der Sinnstiftung (z.B. sozialer Kontext, Identität, Retrospektivität und Enactment) gekleidete Widerstand seine Kanten, Spannungen und Widersprüche zu verlieren, bleibt allzu arg- und leblos. Der Brisanz, Ambivalenz und Angespanntheit des damaligen politischen Kontextes in Polen, bei dem es auch um zahlreiche Menschenleben ging, wird die Analyse aus Sinnstiftungsperspektive nur bedingt gerecht.

## 2.2 Kritische Sinnstiftung

Eine unzureichende Berücksichtigung des breiteren Kontextes bei der Sinnstiftung regte zu konzeptionellen Weiterentwicklungen an. Bereits Maitlis und Christianson (2014) weisen in ihrer Forschungsübersicht darauf hin, dass die Machtzusammenhänge in der Sinnstiftungsperspektive zu wenig beachtet wurden, weil hier die individuelle Sinnstiftung im Fokus steht. Zu sehr und zu lange haftete dem Konzept der Sinnstiftung der methodologische Individualismus der Sozialpsychologie der Weick'schen Prägung an. Maitlis und Christianson (2014, S. 99) sehen konzeptionelle Ergänzungen um Institutionen oder Diskurse als fruchtbar an. Hier setzt das Konzept der kritischen Sinnstiftung an, vertreten vor allem von Albert Mills und Jean Helms Mills (2004) sowie von den in ihrem Kreis agierenden Forschenden (Thurlow, 2010; Helms Mills et al., 2010; Aromaa et al., 2019).

Das Defizit der Sinnstiftungsperspektive nach Weick in Bezug auf die fehlende Machtdimension und eine ungenügende Berücksichtigung der organisationalen und gesellschaftlichen Kontexte wollen Mills und Helms Mills (2004) damit beheben, dass sie die Sinnstiftungsperspektive um einige strukturalistische und poststrukturalistische Konzepte ergänzen. Aus Sicht der Autor:innen erfolgt auf diese Weise eine machtanalytische Rahmung der Sinnstiftung, die das Verständnis dafür eröffnet, wie individuelle Sinnstiftung durch Strukturen und Diskurse geprägt ist sowie warum bestimmte Bedeutungen, soziale Praktiken und Erfahrungen für Individuen sinnstiftend werden und andere nicht (Thurlow, 2010). Zudem werde dadurch auch möglich, die Ungleichheiten in Organisationen aus der Sinnstiftungsperspektive zu analysieren. Die konzeptionelle Ergänzung der kritischen Sinnstiftung umfasst drei Bestandteile (s. Abb. 1):

- Diskurse nach Foucault (1979), die als konstituierend für die Machtverhältnisse und Wissensstrukturen angesehen werden. Diskursiv vermittelt werden bestimmte Ideen als wahr privilegiert, andere hingegen marginalisiert. Die diskursiven Praktiken schlagen sich in Subjektivitäten und Identitäten nieder, was in der kritischen Sinnstiftung insbesondere im Fall von Gender eine starke Berücksichtigung findet (Mills & Helms Mills, 2004, S. 118),
- formative Kontexte nach Unger (1987), worunter institutionelle und soziale Praktiken verstanden werden, die die gesellschaftlichen Routinen prägen und das Vorstellbare und Denkbare bedingen. Aus Sicht der kritischen Sinnstiftungsperspektive verknüpfen die formativen Kontexte die gesellschaftlichen Werte mit individuellen Aktivitäten und stellen somit den gesellschaftlichen Kontext der Sinnstiftungsprozesse dar,
- organisationale Regeln nach Mills und Murgatroyd (1991), die formelle wie informelle Regeln umfassen und widerspiegeln, was in einer Organisation der übliche *modus operandi* ist und welche Verhaltensnormen als dienlich für organisationale Ziele gelten. Sie sind nicht nur als Beschränkungen für individuelle Sinnstiftung anzusehen, sondern auch als Instrumentarium dafür, weil sie organisationale Plausibilitätshorizonte oder Aktivitätsroutinen und -möglichkeiten bestimmen.

»Kritisch« wird die Sinnstiftungsperspektive somit hauptsächlich durch die Hinzunahme der poststrukturalistischen Ansätze, die eine dezidierte Sicht auf Macht, Identität und Diskurs ermöglichen. In diesem Zusammenhang eröffnen sich laut Mills und Helms Mills (2004) auch Möglichkeiten für eine explizite Betrachtung des Widerstandes, weil die Unabgeschlossenheit der Macht und der Identität Nischen für Widerstand schafft. Die Widerstandsmöglichkeiten machen die Autor:innen in jedem der Sinnstiftungsmerkmale nach Weick aus. Von besonderer Bedeutung für Widerstand ist dabei aus Sicht der Autor:innen die Identitätskonstruktion, die eine wesentliche Verbindung zwischen Sinnstiftung und dem Widerstand darstellt (Mills & Helms Mills, 2004, S. 148). Mills und Helms Mills gehen davon aus, dass Widerstand ausgelöst wird, wenn das Selbst-Gefühl nicht mit der eigenen Umwelt übereinstimmt. Und da die Sinnstiftung nie abgeschlossen ist und stets rückblickend, retrospektiv erfolgt, wohnt jedem Sinnstiftungsversuch die Möglichkeit zum Widerstand inne (Mills & Helms Mills, 2004, S. 149). Auch das Enactment kann widerständig ablaufen, sofern die Individuen eingefahrene Handlungsroutinen verlassen. Genauso steht Plausibilität in Verbindung mit Widerstand: Wenn eine bestimmte Interpretation nicht plausibel erscheint, wird sich ihr widersetzt (Mills & Helms Mills, 2004, S. 150). Grundsätzlich wird Widerstand als ein individueller Prozess der Identitätskonstruktion verstanden, bei dem sich Individuen im Spannungsfeld zwischen den diskursiv unterbreiteten Identitätsangeboten am

Abbildung 1: Konzeptionelle Architektur der kritischen Sinnstiftung



Nach Mills und Helms Mills (2004).

Arbeitsplatz und den davon abweichenden Lebensphären, z.B. als Eltern, Bürger:innen, bewegen (Aromaa et al., 2019, S. 365).

Die Bemühung um eine kritisch bewendete Sinnstiftung verdient Beachtung, stellt sie doch auf ein wichtiges Defizit der Sinnstiftungsperspektive ab. Bemerkenswert ist jedoch, wie überaus leichtfüßig hier die konzeptionelle Zusammenführung verschiedener Ansätze erfolgt. Inwiefern die strukturalistisch geprägten (organisationale Regeln) und die poststrukturalistisch begründeten Elemente (Diskurs) in epistemologischer und methodologischer Hinsicht kommensurabel und anschlussfähig an die Sinnstiftungsperspektive sind, wird dabei keinesfalls diskutiert oder problematisiert. Auch die Betrachtung des Widerstandes überzeugt in der kritischen Sinnstiftung nur bedingt, bleibt es doch hauptsächlich an die poststrukturalistische Lesart gebunden, ohne dass der Beitrag (und die Relevanz) der Sinnstiftung für den Widerstand deutlich wird.

Manolchev (2020) legt eine weitere Studie vor, in der die Autorin zwar nicht auf die kritische Sinnstiftung referiert, aber doch eine ähnliche Weiterentwicklung der Sinnstiftungsperspektive vornimmt. Im Unterschied zu Helms Mills und Mills (2004) geht Manolchev (2020) von der Unzulänglichkeit der arbeitsprozesstheoretischen Sicht auf Widerstand als einer Folge antagonistischer Interessen aus. Die

Sinnstiftung stellt dabei aus Sicht der Autorin einen konzeptionellen Ausweg aus dem dualistischen Modell dar. Allerdings bedarf sie einer Ergänzung, um Widerstand adäquat abbilden zu können. Und zwar schlägt Manolchev – ähnlich wie Mills und Helms Mills – eine Verortung der Sinnstiftung innerhalb der poststrukturalistischen Arbeitsprozesstheorie vor. Dabei referiert die Autorin auf Studien, die den alltäglichen, fragmentierten, verborgenen Widerstand am Arbeitsplatz thematisieren (Fleming & Spicer, 2003; Thomas & Davies, 2005) und insbesondere abweichende Bedeutungen und Identitäten in den Blick nehmen. In der eigens durchgeführten Studie zu prekär beschäftigten Migrant:innen leuchtet die Autorin den widerständigen Charakter der von ihr erfassten Narrationen aus.

### **3. Empirische Untermauerung zu Sinnstiftung und Widerstand**

Im Nachfolgenden führe ich zwei Beispiele aus meiner empirischen Forschung an, die verschiedene Unteraspekte des Nexus zwischen Widerstand und Sinnstiftung illustrieren. Das ist zum einen ein Beispiel für abweichende Sinnstiftung durch Beschäftigte im Fall des Interim Managements, dem temporären Einsatz einer unternehmensfremden Führungskraft in der Abteilung. Die Sinnstiftung durch Beschäftigte weicht hier grundlegend von dem Sinnstiftungsangebot, das durch das Management unterbreitet wurde, ab und kann daher als widerständige Sinnstiftung angesehen werden. Der hier präsentierte Auszug stellt eine Kurzfassung der Analyse dar, die in Rybnikova (2014) in voller Länge nachgelesen werden kann. Im zweiten Beispiel geht es darum, wie das Management dem Widerstand durch Beschäftigte in Form einer Betriebsratsgründung sinnstiftend begegnet. Hier löst der Widerstand Sinnstiftung vonseiten des Managements aus; ihre Analyse macht den manageriellen Umgang mit Widerstand in Organisationen erklärbar.

#### **3.1 Widerständige Sinnstiftung durch Beschäftigte**

Auf ein Beispiel für widerständige Sinnstiftung durch Beschäftigte stieß ich während meiner Forschungsarbeiten zu Interim Manager:innen, also firmenfremden Führungskräften, die im Rahmen von Werk-, Dienst- oder Arbeitsüberlassungsverträgen Managementpositionen für eine befristete Zeit übernehmen. Meist werden sie dabei mit der Durchführung von Veränderungsprojekten beauftragt, sodass ihre Einsätze oft kein Jahr dauern. Im hier behandelten Fall handelt es sich um ein Kreditunternehmen in Ostdeutschland mit 234 Beschäftigten. Im Fokus steht die Abteilung für Organisation mit insgesamt 15 Mitarbeitenden. Im Nachgang einer Umstrukturierung stellten sich akute Probleme in der Abteilung heraus: Beschäftigte waren mit ihren Aufgaben überfordert und die Arbeitsqualität verschlechterte sich zunehmend. Der Interim Manager war Mitglied des Beratungsteams, welches

die problematische Situation analysiert und Lösungen empfohlen hatte. Als interimistischer Leiter der Abteilung hat er das Amt in Teilzeit ausgeführt und war drei bis vier Tage in der Woche vor Ort. Seine Aufgabe bestand darin, die Mitarbeiteren zu führen und die internen sowie die externen Abläufe der Abteilung effektiver auszurichten. Der Einsatz war für neun Monate geplant.

Während der interimistische Vorgesetzte vom Vorstand eingesetzt und als eine notwendige Maßnahme dargestellt wurde, löste der Einsatz unter den Beschäftigten eine abweichende Sinnstiftung aus. Irritation und Unsicherheit waren stark, weil zahlreiche Fragen zur Notwendigkeit des Einsatzes unbeantwortet blieben und neue durch das Verhalten des interimistischen Leiters hinzukamen. Beispielsweise waren die Mitarbeiterinnen (in diesem Fall allesamt Frauen) verwundert, dass sie manche Entscheidungen ihres Vorgesetzten hinterfragen und mit ihm darüber diskutieren mussten, weil diese nicht konform mit gesetzlichen Regelungen waren. Konkret handelte es sich um eine Outsourcing-Entscheidung, bei der der Interim Manager erst nach zahlreichen Einwänden von Beschäftigten einwilligte, wichtige Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Anstatt der versprochenen Arbeitsentlastung ging der Einsatz eines Interim Managers für die Mitarbeiterinnen somit zunächst mit einer massiven Steigerung der Arbeitslast einher, und zwar verursacht durch das Agieren des interimistischen Vorgesetzten. Solche Erfahrungen lösten Interpretations- und Erklärungsversuche *aus*, die von den Deutungsangeboten der Geschäftsführung deutlich abwichen. Die von den Mitarbeiterinnen zur Sinnstiftung herangezogenen *Hinweise* über ein unangemessenes, nicht professionelles Verhalten des Interim-Vorgesetzten, z.B. verbale Übergriffe auf Führungskräfte anderer Abteilungen, haben diese Tendenz zusätzlich verstärkt. Deutlich wird dabei eine selektive Wahl von Hinweisen: Es werden von den Mitarbeiterinnen nur jene Indikatoren für die Sinnstiftung herangezogen, die den gewählten Bezugsrahmen unterstützen, anderweitige Hinweise werden ignoriert. Den in diesem Fall entwickelten *Bezugsrahmen* kann man mit »ausgebliebener Nutzen des Interim Managers« betiteln. Implizit scheinen die Mitarbeiterinnen den Einsatz des Interim Managers zu bilanzieren, indem sie den von ihm verursachten Aufwand dem erfahrenen Nutzen gegenüberstellen. Bemerkenswert ist die frappierende Korrespondenz zwischen dem gewählten Bezugsrahmen und dem Unternehmen: Das Bilanzieren als ein geläufiges Schema eines Kreditinstituts scheint auch eine Leitmetapher für die Sinnstiftung zu bieten. Der Aufwandsseite werden dabei neben den finanziellen Kosten für das Unternehmen der Informations- und Zeitaufwand auf Seite der Beschäftigten zugeschlagen. Dieser fällt aus Sicht der Betroffenen beträchtlich aus, weil der Interim-Vorgesetzte nicht nur in lokale Gegebenheiten eingearbeitet werden muss, sondern auch – unerwartet für Mitarbeitende – in Bezug auf fachlich-juristische Fragen.

Des Weiteren wird der Bezug zwischen Sinnstiftung und *Identität* sehr deutlich. Die Mitarbeiterinnen sehen sich keinesfalls als Opfer der Managementent-

scheidungen (auf der Ebene der Geschäftsführung und des eigenen Vorgesetzten), die diese zu erdulden haben. Umgekehrt, sie sehen sich als aktive Akteure, die je nach Situation den Interim-Vorgesetzten entweder unterstützen, beschwichtigen oder gegensteuern und sich ihm widersetzen. Sie überlassen die Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, nicht alleine den Manager:innen, schon gar nicht den Unternehmensfremden. Noch mehr, die Mitarbeiterinnen sehen sich als jene an, auf die der Erfolg des Interim Managers zurückzuführen ist, weil sie in manche seiner problematischen Entscheidungen eingreifen und ihn überstimmen, obwohl es erhebliche Anstrengungen und Risiko für sie bedeutet. Bei anderen Entscheidungen halten sie sich wieder zurück (»Wir sind einfach still«), befolgen aber die neuen Anweisungen nicht, sondern halten stillschweigend alte, bewährte Kommunikationsroutinen ein und informieren z.B. andere Abteilungen, obwohl dies vom Interim Manager untersagt ist.

Die widerständige Sinnstiftung aktiviert auch entsprechendes *Verhalten*: Der als nutzlos und als Kostenfalle angesehene Managereinsatz wird von den Mitarbeiterinnen über verschiedene Kanäle kundgetan (in den anderen Abteilungen, in der Geschäftsführung) und auf diese Weise indirekt zum Scheitern gebracht. Die Sinnstiftung erweist sich als selbsterfüllende Prophezeiung, hier Prophezeiung der Nutzlosigkeit und eines vorzeitigen Endes für den Interim-Einsatz.

Widerständige Sinnstiftung der Beschäftigten wird durch irritierende Managemententscheidungen ausgelöst, sie speist sich aus negativen Hinweisen, wird in einen managementkritischen Bezugsrahmen eingebettet und aktiviert widerständige Handlungen, die schlussendlich die Fragwürdigkeit der ursprünglichen Managemententscheidung allen Beteiligten vor Augen führen. Die widerständige Sinnstiftung stellt im geschilderten Fall keine Revolution dar, bei der etwa die hierarchisch bedingte Machtdiskrepanz hinterfragt oder behoben wird. Vielmehr ist es eine subtile, wenig sichtbare Form des Widerstandes, die sich daran entzündet, dass bestimmte Managemententscheidungen wichtige, als selbstverständlich angesehene Grundannahmen von Beschäftigten verletzten, wie z.B. Fachkompetenz der Vorgesetzten oder ein friedliches Miteinander unter den Abteilungen. Die widerständige Sinnstiftung stellt somit eine Reaktion auf eine als übergriffig erlebte Managementmaßnahme dar. Sie entwickelt jedoch einen machtvollen Sog an vernetzten und plausibel erscheinenden Deutungen und Handlungen, versperrt sich gegen eine alternative Sinnstiftung, z.B. durch die Geschäftsführung, und führt schlussendlich zur Abänderung der Wirklichkeit (Revision der Managemententscheidungen). Dass Sinnstiftung immer auch der Komplexitätsreduktion dient und dem Postulat der Plausibilität anstatt der Präzision gehorcht, weswegen zahlreiche wichtige Umstände, wie z.B. unklare Aufgabenstellungen oder ein prekärer rechtlicher Status für Interim-Vorgesetzte, stillschweigend ignoriert werden, tut der erfolgten Sinnstiftung keinen Abbruch.

### 3.2 Sinnstiftung des Beschäftigtenwiderstands durch Management

Ein kanonisches Beispiel für Widerstand am Arbeitsplatz stellen Initiativen zur Betriebsratsgründung dar. Auf diesem Wege versuchen Beschäftigte oftmals sich gegen die Willkür und Ungerechtigkeit in ihren Arbeitsbetrieben zu wehren. Obwohl das Recht, einen Betriebsrat zu gründen, in Deutschland gesetzlich verankert ist und das Betriebsverfassungsgesetz für dessen Verhinderung Geld- oder Freiheitsstrafen vorsieht (BetrVG, § 119), sind verhinderte Betriebsratsgründungen keinesfalls selten. Der in der Presse breit diskutierte Fall der Onlinebank N26 (Egger, 2020) verdeutlicht, dass auch die sogenannte Start-up-Szene die gesetzlichen Forderungen nicht ohne weiteres umzusetzen bereit ist. Die Lagerbildung ist bei den in der Öffentlichkeit diskutierten Fällen meist eindeutig: Die Arbeitnehmer:innen, Gewerkschaften und weitere Unterstützer:innen positionieren sich eindeutig gegen solche Verhinderungsversuche, die Arbeitgeberseite bleibt meist stumm, drückt damit meist ihre Billigung aus. Die Sinnstiftungsperspektive bietet eine Möglichkeit, einen Blick auf die Managementseite zu werfen.

Im Folgenden möchte ich die bereits länger zurückliegenden Auseinandersetzungen um die Betriebsratsgründung bei Lidl Deutschland aus der Sinnstiftungsperspektive beleuchten. Das bietet sich an, weil zum Thema zahlreiches narratives Sekundärmaterial, z.B. der autobiografische Bericht von Schramm-de Robertis (2010), wie auch Primärmaterial (eigens durchgeführte Interviews mit den ehemaligen Beschäftigten in Managementpositionen) vorliegt, welches eine Rekonstruktion der Sinnstiftung vonseiten des Managements ermöglicht.

Betrachtet man den Umgang mit Betriebsratsgründungen bei Lidl aus der Sinnstiftungsperspektive, sticht das *Agieren* des Managements heraus: Bedrohen, Einschüchtern von Beschäftigten, die eine solche Initiative ergreifen, Isolieren oder Aufspalten betroffener Filialen. Was in der Öffentlichkeit das meiste Aufsehen erregt, ist ein Beispiel für *Enactment* als Bestandteil des Sinnstiftungsprozesses. Die aus Sicht der Sinnstiftung weitaus spannendere Frage ist, auf welche Deutungszusammenhänge und *Bezugsrahmen* solche Umgangsweisen zurückzuführen sind. Hierfür ist das Verständnis der Unternehmenskultur bei Lidl informativ. Insbesondere das Interviewmaterial legt nahe, dass diese durch eine ausgeprägte Zentralisierung, Kontrolle, Wettbewerbsorientierung und eine scharfe Trennung zwischen den Beschäftigten und den Führungskräften gekennzeichnet ist. Diese hängt unmittelbar mit der Beschaffenheit der Einzelhandelsbranche zusammen. Als Lebensmitteldiscounter verfolgt Lidl die Niedrigpreisstrategie, eine Erwirtschaftung von Kostenvorteilen ist dabei sehr beschränkt, das überragende Ziel ist es deswegen, die Personalkosten möglichst gering zu halten und jegliche weitere Kosten zu vermeiden. In diesem Kontext deutet das Management jeglichen Widerstand von Beschäftigten, in besonderem Maße eine Betriebsratsgründung, als eine nicht zu duldende Anomalie oder Verunreinigung der herrschenden

symbolischen Ordnung. Initiativen zur Mitbestimmung fordern aus Sicht des Managements das symbolische System des Unternehmens heraus: Betriebsräte wären berechtigt, die Personalpolitik zu beeinflussen und die Macht des Managements einzuschränken, zudem stehen sie der Kostenminimierung im Wege. Im Rahmen dieser Art der Sinnstiftung gilt die Beseitigung solchen Beschäftigtenwiderstands als eine plausible Umgangsweise, die auch nahezu reflexhaft ergriffen wird, um die dominierende Ordnung wiederherzustellen.

Der betrachtete Fall von Betriebsratsverhinderungen bei Lidl verdeutlicht, dass die Umgangsweisen mit den Betriebsratsgründungen ihren Ausgangspunkt in der Unternehmensphilosophie bzw. -kultur haben, welche einen spezifischen Bezugsrahmen für die Deutung der Betriebsratsgründung nahelegt. Nicht einmal gesetzlich vorgesehene Strafen können diesen einmal einstudierten Sinnstiftungsprozess durch das Management unterbinden. Ein anderer, gesetzeskonformer Umgang mit Widerstand, z.B. diesen als Quelle für innovative Änderungen im Unternehmen zu begrüßen, setzt neue Bezugs- und Deutungsrahmen voraus, die ohne eine Neuausrichtung des symbolischen Systems und der Unternehmensphilosophie nicht zu erwarten sind.

#### **4. Sinnstiftungsperspektive im Kontext der Ansätze zur Widerstandsforschung**

Mit Blick auf die Widerstandsforschung stellt Mumby (2005) einen dualistischen Zugang zum Thema fest. Aus seiner Sicht lassen sich zweierlei theoretische Perspektiven in diesem Feld unterscheiden. Die einen, meist die älteren, fokussieren auf eine Managementkontrolle und bescheinigen den widerständigen Aktivitäten am Arbeitsplatz vielmehr eine Bestärkung der bestehenden Machtverhältnisse, als dass sie ihnen die Fähigkeit irgendeiner Unterminierung der Macht zusprechen. Die zweite Gruppe der Ansätze wiederum stellt auf den Beschäftigtenwiderstand ab und zelebriert gewissermaßen sowohl die vielfältigen Formen des Widerstands als auch seine Allgegenwart am Arbeitsplatz, ohne dass das Spannungsverhältnis in Bezug auf seine Wirksamkeit im Sinne »Widerstand ist zwecklos« vs. »Widerstand ist überall« konzeptionell gelöst wird (s. hierzu auch den Text von Thompson & Ackroyd im Buch).

Zur ersten Gruppe zählt Mumby (2005) insbesondere die arbeitsprozesstheoretische Widerstandsbetrachtung, speziell ihre klassischen ursprünglichen Konzepte. Basierend auf dem strukturierten Antagonismus zwischen Kapital und Arbeit wird hier der Beschäftigtenwiderstand im Wesentlichen als Auflehnung gegen die Autonomiebeschränkungen und Arbeitsintensivierung konzipiert. Im Fokus stehen hier vor allem materielle, kollektive und oftmals konfrontative Praktiken, wie die der Leistungsaushandlung, Arbeitskonflikte und Streiks.

Die neo-marxistischen und die poststrukturalistischen, durch Werke von Foucault und der kritischen Organisations- und Managementforschung informierten Widerstandsanalysen ordnet Mumby (2005) der zweiten Theoriegruppe zu. Hier wird der Alltagswiderstand, der sich in den Zwischenräumen und »unterhalb des Radars« der formalen Regelungen entfaltet, zum Thema gemacht. Die in der klassischen Arbeitsprozesstheorie unzureichend berücksichtigte Subjektposition und Subjektivierung bilden hier die konzeptionelle Grundlage, weswegen auch der diskursiven Dimension des Widerstands, wie z.B. Widerstand durch Ironie, Parodie, Witz, eine besonders wichtige Bedeutung zukommt.

Will man die Sinnstiftungsperspektive auf Widerstand zwischen den beiden Richtungen verorten, werden die relative Nähe zu den poststrukturalistischen Ansätzen und die relative Ferne zu den arbeitsprozesstheoretischen deutlich. Der Interessenantagonismus ist der Sinnstiftungsperspektive ziemlich abhold. Auch wenn die Sinnstiftung als Ergebnis unterschiedlicher Akteure und lokaler Interessen anzusehen ist, wird, ähnlich der mikropolitischen Perspektive (s. Kapitel von Lang, Rego und Rybnikova im Buch), eine grundsätzlich dynamische, nicht vorstrukturierte Beteiligungsmöglichkeit aller an der Sinnstiftung angenommen. Die widerständige Sinnstiftung ist dabei nur eine der zahlreichen möglichen Konstellationen für die Sinnstiftungsprozesse. Auch das im Kap. 3.2 aufgeführte Beispiel der manageriellen Sinnstiftung des Beschäftigtenwiderstandes zeigt, dass die Sinnstiftungsperspektive auf verschiedene betriebliche Gruppen angewendet werden kann bzw. verschiedene Gruppen sinnstiftend die sie überraschenden und irritierenden betrieblichen Vorfälle adressieren und dabei ihre eigene Identitätskonstruktion vornehmen.

Auch fokussiert die Sinnstiftungsperspektive auf diskursive, sinnbezogene Widerstandselemente, allen voran auf Interpretationen und Narrationen durch Beschäftigte. Der Ausgangspunkt einer solchen widerständigen Sinnstiftung ist dabei eine Ablehnung der vom Management unterbreiteten Deutungsvorschläge, und zwar nicht deswegen, weil diese vom Management kommen, sondern weil vor dem Hintergrund der konkreten Erfahrung diese Angebote ihre Plausibilität verlieren. Solange das nicht der Fall ist, teilen die Beschäftigten die manageriellen Sinnangebote. Die Sinnstiftungsperspektive geht somit vom Primat der subjektiven Plausibilität aus, unabhängig von den betrieblichen Interessen- und Machtverhältnissen. Zudem entfalten sich die widerständigen Sinnstiftungsprozesse entlang der Identitätsdimension der Arbeitssubjekte: Durch die Sinnstiftung kommen die Identitäten zum Tragen, dadurch werden sie aber auch neupositioniert und justiert. Der widerständigen Sinnstiftung gegenüber kann der gleiche Vorwurf erhoben werden wie im Fall der poststrukturalistischen Ansätze: Hier wird gewissermaßen »entkoffeiniert« (Contu, 2008) Widerstand im Sinne von ungefährlich, ohnmächtig, schal oder rein »symbolisch« (Witten, 1993) betrachtet, weil damit die diskursiven Machtverhältnisse in Organisationen nicht grundsätzlich in Frage gestellt oder

herausfordert werden können (Mumby, 2005, S. 36). Umgekehrt, die widerständige Sinngenerierung bestärkt mitunter die diskursiven Machtstrukturen, sofern sie innerhalb des manageriellen Diskurses operiert, wie das empirische Beispiel zur »Kosten-Nutzen-Analyse« als Rahmen für die widerständige Sinnstiftung im Fall eines Interim Managers zeigt.

Die Frage ist also nicht, ob ein widerständiger Sinn generiert wird und von wem, sondern vielmehr mit Hilfe welcher konkreten Bedeutungselemente dies geschieht und was diese über die Machtstrukturen in einem Betrieb aussagen.

## 5. Fazit

Die Sinnstiftungsperspektive gehört bisher nicht zu den theoretischen Zugängen, auf die in Zusammenhang mit organisationalem Widerstand stark referiert wird. Das ist noch milde ausgedrückt: Die Sinnstiftungsperspektive ist für die bisherige Forschung zu Widerstand in Organisationen so gut wie unbekannt. Mit dem vorliegenden Beitrag meine ich nahegelegt zu haben, dass die Sinnstiftungsansätze die Widerstandsdebatte konzeptionell bereichern können. Die Sinnstiftungsperspektive wird als ein Ausdruck der sogenannten »linguistischen Wende« in der Organisations- und Managementforschung (Sieben, 2015) angesehen, beruht sie doch auf der Annahme, dass die Sprache für die Erkenntnis, aber auch die Hervorbringung der Wirklichkeit konstitutiv ist. Sprache als eine Kerndimension des Widerstandes im Arbeitsprozess erfuhr zwar in den poststrukturalistischen Studien eine starke Beachtung, allerdings eher in Form von einzelnen Fragmenten wie Ironie, Zynismus und Parodie. Die Sinnstiftungsperspektive bietet hingegen ein analytisches Instrumentarium, welches die sprachlich vermittelte Bedeutungsgenerierung in Zusammenhang mit Identität und den lokalen betrieblichen Diskursen in den Blick zu nehmen erlaubt. Auf diese Weise wäre es möglich, eine deutlich stärker kontextuell eingebettete Analyse des hauptsächlich diskursiven organisationalen Widerstands durchzuführen, wiewohl zunächst noch zahlreiche konzeptionelle Fragen zu beantworten sind.

Die Bedeutung der Macht- und Widerstandsdimension für die Sinnstiftung wurde zwar bereits anerkannt, ist aber noch unzureichend ausgeleuchtet worden. Der Ansatz der kritischen Sinnstiftung von Mills und Helms Mills (2004) trat mit dem Versprechen an, die Sinnstiftungsperspektive um eine Macht- und Widerstandsperspektive zu erweitern. Die von den Autor:innen vorgeschlagene Zusammenführung der Sinnstiftung mit den strukturalistischen und poststrukturalistischen Ansätzen überzeugt aber nicht so recht, weil es an den theoretischen Eklektizismus grenzt und kaum einen Beitrag zur Widerstandsanalyse ermöglicht, der über den der poststrukturalistischen Diskurs- und Identitätskonzeptionen hinausgeht.

Und so bleibt es dabei, dass die Macht- und Widerstandsbezüge in den Studien zur Sinnstiftung eher »mäandern«, sie müssen einzeln aufgespürt, eingesammelt und kritisch resümiert werden. Einige der Ansätze habe ich in diesem Beitrag aufgehoben. Das ist zum einen die Betrachtung des politischen Widerstandes, wie Weick (1999) es am Beispiel des Arbeiterkomitees im sozialistischen Polen vornimmt. Hier ist Widerstand ein weiterer gesellschaftlicher Bereich, auf den die Sinnstiftungsmerkmale zutreffen. Zum anderen kann abweichende Sinnstiftung durch Beschäftigte als eine Form des Widerstandes am Arbeitsplatz gesehen werden, wie am Beispiel von Interim Management dargestellt. Die Sinnstiftungsperspektive ermöglicht es, den Widerstand am Arbeitsplatz in seiner Komplexität aufzufassen und linguistische, bedeutungsbezogene Widerstandselemente mit den widerständigen Handlungen (oder aktivem Nichthandeln) zusammenzudenken. Dadurch wird es potenziell möglich, die verschiedenen Episoden des Eigensinns von Beschäftigten (s. den Beitrag von Alf Lüdtke) als Elemente des Sinnstiftungsprozesses zu betrachten. Was die Sinnstiftung zum Dritten ermöglicht, ist eine dezidierte Betrachtung der Managementperspektive auf Widerstand am Arbeitsplatz. Damit wird das Management seinem Thron der Macht enthoben und als eine der Instanzen angedacht, die den Widerstand von Beschäftigten sinnstiftend verarbeitet, je nach den von Unternehmen bereitgestellten Referenzrahmen mit gänzlich unterschiedlichen Folgen für Beschäftigte.

Das analytische Instrumentarium, das die Sinnstiftungsperspektive für den Widerstand im Arbeitsprozess bietet, bedarf also weiterer Verfeinerungen, um der diskursiv-sprachlichen Komponente des Widerstandes gerecht zu werden. Eine genuine Theorie des Widerstands in Organisationen wird die Sinnstiftungsperspektive aber auch dann nicht, ist ihr Blickfeld doch weitaus breiter, sodass der Widerstand in Organisationen nur ein kleiner, spezieller Landstrich bleibt.

## Literatur

- Aromaa, E., Eriksson, P., Helms Mills, J., Hiltunen, E., Lammassaari, M., Mills, A. J. (2019). Critical sensemaking: challenges and promises. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 14 (3), 356-376.
- Bartunek, J., Krim, R., Necochea, R., Humphries, M. (1999). Sensemaking, sense-giving, and leadership in strategic organizational development. In J. Wagner (Ed.), *Advances in Qualitative Organizational Research*, Vol. 2: 37-71. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bean, C. J., Hamilton, F.E. (2006). Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace. *Human Relations*, 59 (3), 321-349.

- Brown, A. D., Colville, I., Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization Studies. *Organization Studies*, 36 (2), 265-277.
- Brown, A. D., Stacey, P., Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61 (8), 1035-1062.
- Contu, A. (2008). Decaf resistance: On misbehavior, cynicism, and desire in liberal workplaces. *Management Communication Quarterly*, 21 (3), 364-379.
- Cunliffe, A., Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, 65, 63-88.
- Egger, P. (2020). Betriebsrat-GAU für N26. Eines der erfolgreichsten deutschen Start-ups will die Bildung einer Arbeiterversetzung verhindern – vergeblich. In: *Freitag*, 34, Abgerufen am 15.03.21 unter: <https://www.freitag.de/autoren/p/ep/betriebsrat-gau-fuer-n26>.
- Fleming, P., Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10 (1), 157-179.
- Foucault, M. (1979). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Vintage Books: New York.
- Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 20, 443-448.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B. (1996). Identity, image and issue interpretation: Sense-making during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41: 370-403.
- Helms Mills, J., Thurlow, A., Mills, A.J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5 (2), 182-195.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- Maitlis, S., Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8, 57-125.
- Manolchev, C. (2020). Sensemaking as >Self-<defence: Investigating spaces of resistance in precarious work. *Competition & Change*, 24 (2), 154-177.
- Mills, A. J., Helms Mills, J. (2004). When plausibility fails: Towards a critical sense-making approach to resistance. In: R. Thomas, A. J. Mills, J. Helms Mills (Eds.), *Identity Politics at Work: Resisting Gender and Gendered Resistance*, pp. 141-159.
- Mills, A.J., Murgatroyd, S.J. (1991). *Organizational Rules: A Framework for Understanding Organizations*. Milton Keynes: Open University Press.
- Mumby, D.K. (2005). Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 19 (1), 19-44.
- Rouleau, L., Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48, 953-983.

- Rybnikova, I. (2021). Symbolische Führung: Wie Führungskräfte und Mitarbeiter Sinn stiften. In: Rybnikova, I., Lang, R.: *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: SpringerGabler, S. 257-282.
- Rybnikova, I. (2014). Managerversagen aus Mitarbeiterperspektive. Ergebnisse zweier Fallstudien zu Interimsmanagement. In: *Wirtschaftspsychologie*, 3, 84-92.
- Sandberg, J., Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 6-32.
- Schildt, H., Mantere, S., Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studies*, 41 (2), 241-265.
- Schramm-de Robertis, U. (2010). *Ihr kriegt mich nicht klein! Eine Discouter-Angestellte kämpft um ihre Rechte*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Sieben, B. (2015). Der linguistic turn in der Managementforschung. In: Diaz-Bone, R., Krell, G. (Hg.): *Diskurs und Ökonomie. Interdisziplinäre Diskursforschung*. Wiesbaden: Springer, S. 49-87.
- Smircich, L., Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Science*, 18, 257-273.
- Thomas, R., Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26 (5), 683-706.
- Thurlow, A. (2010). Critical sensemaking. A. J. Mills, G. Durepos & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of case study research*. Thousand Oaks: Sage, pp. 29-30.
- Unger, R.M. (1987). *Social theory: Its Situation and its Task*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2nd Ed. Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Man Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E. (1999). Sensemaking as an organizational dimension of global change. In: D. L. Cooperrider & J. E. Dutton (Eds.), *Organizational Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation*. Sage: Thousand Oaks, pp. 39-56.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47, 537-550.
- Weick, K.-E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 409-421.
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65, 141-153.

- Weik, E. (2014). Interpretative Theorie: Sprache, Kommunikation und Organisation. In: Kieser, A., Ebers, M. (Hg.), *Organisationstheorien*. 7., akt. u. über. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 346-385.
- Witten, M. (1993). Narrative and the culture of obedience at the workplace. In: Mumby, D.K. (Ed.), *Narrative and Social Control: Critical Perspectives*. Newbury Park, CA: Sage, S. 97-118.