

Moderne Leistungssteuerung und Anomie.

Eine konzeptionelle und indizienbasierte Analyse aktueller Entwicklungen in Organisationen

Von Gabriele Faßauer und Frank Schirmer

Zusammenfassung: Im Beitrag wird eine kritische Perspektive auf moderne Leistungssteuersysteme und ihre zunehmende Ergebnisorientierung entwickelt. Insbesondere wird die Bedeutung des normativen Kontextes der Leistungssteuerung in Organisationen analysiert und gewürdigt. Anomische Tendenzen in Organisationen gehören in diesem Zusammenhang zu den nicht intendierten und bislang auch zu wenig beachteten Effekten ergebnisorientierter Leistungssteuerung. Unter Anomie wird dabei die schwache Wirksamkeit der formal vorgegebenen bzw. implizierten, neuen Normen des Leistungsvollzuges verstanden. Unsere zentrale These ist, dass die häufig diskrepante Gestaltung moderner Leistungssteuerung anomische Tendenzen in Organisationen hervorrufen kann. Im Beitrag werden verschiedene Formen dieser Diskrepanz aufgezeigt und aus anomietheoretischer Perspektive die Reaktionsweisen der Organisationsmitglieder analysiert. Es wird festgestellt, dass die zunehmend ergebnisorientierte Leistungssteuerung die Gefahr birgt, notwendige organisationale Voraussetzungen des Leistungsvollzuges zu untergraben und längerfristig zu einer normativen Destabilisierung von Organisationen zu führen.

1. Problemaufriss

Gegenwärtig lassen sich in erwerbswirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen wesentliche Veränderungen bei der Steuerung menschlicher Leistung verzeichnen. In der soziologischen Fachdiskussion werden diese Veränderungen z.B. unter Stichworten wie Dezentralisierung (z.B. Faust 1995 et al.; Faust et al. 2000), Vermarktlichung (z.B. Voswinkel 2005), Subjektivierung (z.B. Moldaschl/Voß 2002) oder aus der Perspektive einer sich womöglich wandelnden sozialen Sinnggebung von »Leistung« (z.B. Neckel/Dröge 2002; Neckel/Dröge/Somm 2004) thematisiert.

Die Steuerung der Leistung von Organisationsmitgliedern bedeutet stark vereinfacht die Ausrichtung ihrer Verhaltens- und Handlungsweisen an den Zielen der Organisation und ihren Teileinheiten. Aus personalwirtschaftlicher Perspektive kann dies indirekt durch die Gestaltung von Steuerungssystemen oder direkt, durch personale Führung erreicht werden (vgl. Berthel/Becker 2003). Dabei bieten sich im Grundsatz drei verschiedene Ansatzpunkte, um das Verhalten direkt oder indirekt zu steuern: erstens, das Anstrengungs-/Motivationsniveau der Leistungsträger; zweitens, Prozesse des Leistungsvollzuges selbst; drittens, die tatsächlich erbrachten Leistungsergebnisse des Leistungsvollzuges.

Steuerungswirkungen auf der Anstrengungs-/Motivationsebene von Organisationsmitgliedern sowie Formen der Steuerung über Leistungsergebnisse werden im deutschsprachigen Raum insbesondere von der betriebswirtschaftlichen Forschung behandelt (vgl. die Übersicht von Weibler/Wald 2004). Demgegenüber werden wir uns im vorliegenden Beitrag mit Problemen der Steuerung des *Leistungsvollzuges* befassen, wobei wir besonders den *normativen Kontext* der Leistungssteuerung in Organisationen ins Blickfeld rücken wollen.

In diesem Zusammenhang ist zu beobachten, dass moderne Systeme zur Steuerung des Leistungsvollzuges typischerweise ergebnisorientierte, oft an Formalzielen ausgerichtete Ansätze sind (vgl. z.B. Picot/Böhme 1999; grundlegend Locke/Latham 1990). Häufig werden bewusst organisationale Vorgaben reduziert, *wie* die Leistung zu erbringen ist. Individuelle Leistung wird zunehmend vom Ende der betrieblichen Wertschöpfungskette her defi-

niert und bewertet. Dabei zählt allein das, *was* zu erbringen ist (gefordertes Leistungsziel) bzw. erbracht wurde (tatsächliches Leistungsergebnis, z.B. unternehmerische Wertsteigerungsraten, Kundenzufriedenheit). Diese Fokussierung der Leistungssteuerung auf marktlich bestimmte Ziele und Leistungsergebnisse wird auch als »Finalisierung« bezeichnet (vgl. Bahnmüller 2001).

Die Finalisierung der Leistungssteuerung wird im Folgenden aus anomietheoretischer Perspektive interpretiert. Unter Anomie begreifen wir die schwache Wirksamkeit der für den Leistungsvollzug neu vorgegebenen bzw. implizierten Normen. Unter *Normen* verstehen wir in diesem Zusammenhang explizit gemachte Verhaltensregeln und Verhaltensstandards des Leistungsvollzuges. Soziale Normen in diesem Sinne ermöglichen stabile und verlässliche Handlungswiederholungen, sie fördern wechselseitige Handlungserwartungen und tragen insgesamt zur Stabilität und (Transaktionskosten-)Effizienz von Organisationen bei (vgl. zusammenfassend Stock 2004; grundlegend z.B. Parsons 1986). Die *Normenschwäche* durch neue Leistungssteuerung resultiert dabei aus ihrer häufig diskrepanten Gestaltung, weniger aus dem Wegfall von Normen. Bei diesen Diskrepanzen handelt es sich z.B. um die Vorgabe widersprüchlicher oder interpretationsbedürftiger Normen des Leistungsvollzuges. Darüber hinaus können auch faktische Gründe, etwa die mangelhafte Ressourcenausstattung, der Einhaltung einer Norm entgegenstehen.

Konzeptionell und empirisch sollen diese Tendenzen analysiert und potentielle Effekte für den Vollzug der Leistung und die Funktionsweise von Organisation als Ganzes ausgelotet werden. Damit lenken wir die Aufmerksamkeit auf *normative Bedingungen* eines effizienten Leistungsvollzuges und die entsprechende Steuerung des Leistungsprozesses. Für die Relevanz dieses Zugriffs lassen sich mehrere Gründe anführen:

- Die empirische Arbeits- und Organisationsforschung zeigt in einer Vielzahl von Studien, dass soziale Normen relevant sind für die Steuerung und den stabilen, verlässlichen Vollzug von Leistung (vgl. zusammenfassend Stock 2004). Die modernisierte Steuerung von Leistungsprozessen hat aber nicht nur positive Folgen (vgl. z.B. Moldaschl/Voß 2002; Sauer 2005). Es erscheint lohnend, die potentielle Wirksamkeitsschwäche von Normen als eine Ursache dieser ambivalenten Folgen zu untersuchen.
- Werden so elementare Normen wie die der Leistungssteuerung geschwächt, dürfte dies nicht ohne Folgen für die Funktionsweise der Organisation als Ganzes sein. Der ebenenübergreifende Zusammenhang zwischen individueller Leistungssteuerung, Normenschwäche und Bedingungen der Effizienz von Organisationen als Ganzes (z.B. eine Balance von Zielerreichung, Anpassungsfähigkeit und Erhaltung der Sozialstruktur) findet u. E. zu wenig Beachtung.
- Die Analyse moderner Leistungssteuerung aus einer organisationstheoretischen, normen-zentrierten Perspektive legt mögliche dysfunktionale Folgen dieser Leistungssteuerung offen, die aus Sicht von individualistischen, vor allem auch agenturtheoretischen Analysen bislang verborgen geblieben sind (vgl. kritisch auch Osterloh/Frey 2005).

Die Untersuchung der Schwächung von Normen des Leistungsprozesses und ihrer potentiellen Konsequenzen stützt sich im Folgenden auf anomietheoretische Überlegungen, die in der Soziologie und Organisationstheorie entwickelt worden sind. Um Missverständnissen vorzubeugen: mit der Wahl des Anomiekonzeptes wird keine Wiederbelebung soziologischer und organisationstheoretischer, strukturfunktionalistischer Theorietraditionen der 50er und 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts angestrebt (vgl. zusammenfassend Astley/van den Ven 1983; Joas/Knöbl 2004). Deren einseitige Fixierung auf die (Erklärung von) Stabilität sozialer Ordnungsmuster und ihre ausgeprägte Akteursvergessenheit sind treffend kritisiert worden (u.a. von Giddens 1988) und werden hier nicht wiederholt. Vielmehr wollen wir

ein gewisses Ausmaß anomischer Tendenzen als Zeichen der Lebens- und Wandlungsfähigkeit von Organisationen interpretieren und uns damit von allzu einseitigen, stabilitätsfixierten Lesarten abgrenzen.

Die anomietheoretische Konzeption wird als analytisches Instrument verstanden, das eine Folie bietet, moderne Leistungssteuerung aus einer *institutionellen Perspektive* zu analysieren und auf ihre Konsequenzen hin zu überprüfen:

- Die diversen Arten des Normenwandels, der Normbrüche und –diskrepanzen können konzeptionell systematisiert und ihre spezifischen Wirkungen analysiert werden.
- Es ist unrealistisch anzunehmen, dass alle Akteure in gleicher Weise auf Normwandel reagieren. Mit dem hier vorgestellten Konzept der »Reaktionstypen« auf Normwandel nach Merton (1975) wird auch eine empirisch brauchbare Systematisierung angeboten, um unterschiedliche Reaktionen von Akteuren und die Wirkungen ihres Handelns in Organisationen zu erfassen.
- Die Folgen neuer Leistungssteuerungskonzepte können für die Beschäftigten sehr ambivalent sein (z.B. Moldaschl/Voß 2002; Sauer 2005). »Mehr Druck durch mehr Freiheit« (Gleißmann/Peters 2001) bringt ein wesentliches Dilemma auf den Punkt. Um ein Verständnis für die Ursachen zu entwickeln, hilft aus anomietheoretischer Sicht sowohl die systematische Analyse der Diskrepanzen in Normenstrukturen als auch die Analyse der Reaktionstypen auf Normenwandel.

In dieser Form können anomietheoretische Überlegungen eine neue Facette in der kritischen Betrachtung moderner Leistungssteuerung, damit zusammenhängender Dezentralisierung bzw. der ambivalenten Wirkung von wachsender Autonomie am Arbeitsplatz aufzeigen.

Der Gang der Argumentation ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden die wesentlichen, für unsere Fragestellung relevanten Aspekte der Anomietheorie in der Tradition von Emile Durkheim und Robert K. Merton vorgestellt. Anschließend wird die aktuell zu beobachtende Finalisierung der Leistungssteuerung in Organisationen aus einer anomietheoretischen Perspektive analysiert. Auf Basis empirischer Indizien hinsichtlich aktueller Trends der Leistungssteuerung in Organisationen sowie konzeptioneller Überlegungen werden vier verschiedene Formen der diskrepanten Gestaltung neuer Leistungssteuerungssysteme extrahiert. Hieran anschließend werden gemäß Mertons anomietheoretischem Ansatz Überlegungen zu potentiell auftretenden Reaktionen der betroffenen Organisationsmitglieder angestellt. Es wird versucht, diese konzeptionellen Überlegungen durch Erkenntnisse aus anderen empirischen Studien zu illustrieren. Dabei werden die aus je anderen Forschungskontexten stammenden und aus anderer Deutungsperspektive interpretierten Daten soweit möglich aus anomietheoretischer Perspektive gelesen - gleichsam eine qualitative Metaanalyse. Es ist nicht die Absicht, die ursprünglichen Interpretationen in Frage zu stellen. Vielmehr soll die Diskussion der Leistungssteuerung um eine bedeutsame Facette erweitert werden. Im Anschluss wird der Fokus auf möglicherweise dysfunktionale Effekte finalisierter Leistungssteuerung gelenkt. Abschließend wird der ebenenübergreifende Zusammenhang zwischen finalisierter Leistungssteuerung, Normenschwäche und der Funktionsweise von Organisationen als Ganzes diskutiert.

2. Grundlagen Anomie

Der Begriff der Anomie beschreibt allgemein einen Zustand der Regel- bzw. Normlosigkeit. Die sozialwissenschaftlichen Wurzeln der Anomietheorie liegen in den Arbeiten Emile Durkheims (1893;1897) sowie Robert K. Mertons (1938). Insbesondere Mertons Beitrag über »Sozialstruktur und Anomie« inspirierte zahlreiche Erweiterungen und kritische Dis-

kussionen in der sozialwissenschaftlichen Fachwelt (vgl. zusammenfassend Fischer 1970; Dreitzel 1972; Bohle 1975; Lamnek 2001). So wurde der ursprünglich soziologische Begriff der Anomie z.B. auch zur Bezeichnung bestimmter psychischer Zustände verwendet bzw. als Merkmal personaler Charakterstrukturen erhoben (vgl. Srole 1956; McClosky/Schaar 1956).

Passas und Agnew (1997) unterscheiden analytisch zwischen den Bereichen einer Makro- und einer Mikro- Anomietheorie. Die Makro-Theorie beschäftigt sich mit anomischen Zuständen von Gesellschaften bzw. sozialen Institutionen und nimmt somit die sozio-strukturelle Seite in den Fokus. Die Mikro-Theorie untersucht die Erfahrungen und Reaktionen des Individuums unter sozio-strukturell anomischen Bedingungen und betrachtet damit stärker die subjektive Seite. In Anbetracht des Gedankens der wechselseitigen Konstitution von Handeln und Struktur (z.B. Giddens 1988) wird offensichtlich, dass es sich hierbei um eine analytische Trennung handelt, die jedoch den Zugang zum Konzept der Anomie wesentlich erleichtert.

Im vorliegenden Beitrag wollen wir uns auf die Makro-Perspektive der Anomietheorie konzentrieren, also eine institutionelle Perspektive einnehmen. Das bedeutet, dass die destabilisierende Wirkung der neuen Steuerungsmodelle auf bisherige Leistungsnormen in der Organisation aufgezeigt und Vermutungen über die Auswirkungen auf die Funktionsweise der Organisation als Ganzes formuliert werden sollen. Eine solche Untersuchung kommt natürlich nicht umhin, auch die Mikro-Perspektive bzw. die Subjekt- oder Akteursebene in den Blick zu nehmen. Die Analyse wird jedoch nicht auf diese Ebene beschränkt bleiben. Sie setzt vielmehr an den derzeit zu beobachtenden, geplanten Veränderungen der normativen Struktur einer Organisation an und fragt danach, wie sich über die Mikro- bzw. Subjektebene Rückwirkungen auf eben jene Struktur ergeben. Demnach kennzeichnet der Begriff der Anomie in unserem Beitrag einen instabilen Zustand der Organisation als sozialer Institution und wird damit in seiner ursprünglichen, soziologischen Bedeutung begriffen.

Der grundlegende Ansatz der soziologischen Anomietheorie besteht in der Annahme, dass sich in stabilen sozialen Institutionen die Überzeugungen, Verhaltensweisen und Handlungen der Institutionsmitglieder notwendig an den entsprechenden institutionellen, also offiziell legitimen Normen orientieren. Fehlen solche Normen oder werden bisherige Normen aus faktischen Gründen unbrauchbar besteht soziale Unsicherheit über anerkannte bzw. sozial integrativ wirkende Verhaltens- und Handlungsweisen. Eine anomische Institution hat damit eine geringe Orientierungs- und Ordnungsfunktion für die Institutionsmitglieder und ist in der Weise selbst instabil bzw. befindet sich in einem Wandelprozess. Merton (1975) spezifiziert diesen Gedanken, indem er zwischen institutionell vorgegeben bzw. legitimierten Zielen einer Institution und vorgegebenen Mitteln der Zielerreichung, also der Art und Weise zur Verwirklichung der Ziele, unterscheidet. Nach ihm befinden sich soziale Institutionen in einem anomischen Zustand, wenn Institutionsmitglieder eine geringe bzw. unausgeglichene Akzeptanz dieser Ziele und Mittel aufweisen. So führt nach Merton insbesondere die starke Betonung und soziale Akzeptanz institutionell vorgegebener Ziele (z.B. finanzieller Erfolg) bei gleichzeitig gering akzeptierten institutionellen Vorgaben hinsichtlich der zur Zielerreichung anzuwendenden Mittel (z.B. Erwerbsarbeit) dazu, dass Institutionsmitglieder »abweichende«, mitunter die Institution schädigende Mittel (z.B. kriminelle Handlungen) anwenden, um die allgemein anerkannten Ziele zu erreichen. Die institutionellen Ziele und Mittel werden gemäß Merton von der so genannten »kulturellen Struktur« der Institution vorgegeben und kennzeichnen deren normative Ebene. Die Gründe für die geringe oder unausgeglichene Akzeptanz der kulturellen Struktur können unterschiedlich sein. Nach Merton kann der schwache Wirkungsgrad kultureller Mittel insbesondere aus dem für Institutionsmitglieder beschränkten faktischen Zugang zu diesen Mitteln herrühren (z.B. durch beschränkten Zugang zu Erwerbsarbeit) und liegt damit in der »Sozialstruktur« einer Institu-

tion begründet. Institutionelle Anomie ist demnach das Ergebnis des Auseinanderklaffens von allgemein verbindlichen, kulturellen Zielen und der sozialstrukturell determinierten Verteilung der legitimen Mittel, die zur Zielerreichung dienen sollen (vgl. Lamnek 2001, S. 114). Eine solche Diskrepanz übt einen anomischen Druck auf die Institutionsmitglieder zur individuellen Lösung dieses Konfliktes aus.

Vor diesem Hintergrund entwirft Merton verschiedene Reaktionstypen, die als Lösung des anomischen Drucks denkbar wären und verlässt damit die Makroperspektive der Anomietheorie (vgl. Boudon/Bourricaud 1992, S. 30; Ortmann 2000, S. 76ff.; vgl. Abbildung 1). Die Reaktionstypen unterscheiden sich nach der jeweiligen situationsspezifischen Akzeptanz und Einhaltung von institutionellen Zielen und Mitteln und werden im Beitrag noch eingehender erläutert. Auch wenn Mertons eigene Erklärungen zum genauen Zusammenhang von institutioneller Anomie und spezifischen Reaktionstypen wenig ausführlich sind¹ kann das Auftreten dieser Reaktionstypen in einer Institution als Resultat (vgl. Ortmann 2000, S. 85) und Gradmesser der Anomie dieser Institution betrachtet werden.

Abbildung 1: Makro- und Mikroebene in der Anomiekonzeption nach Merton



Quelle: eigene Darstellung

3. Normenschwäche durch neue Systeme der Leistungssteuerung

Aus der Perspektive der Mertonschen Anomiekonzeption lässt sich zeigen, dass Systeme der finalisierten Leistungssteuerung einen anomischen Druck auf die Organisationsmitglieder ausüben können. Dabei lässt sich von keiner einheitlichen, alle wirtschaftlichen und öffentlichen Bereiche gleichmäßig erfassenden Veränderung der Leistungssteuerung ausgehen. Vielmehr lassen sich Indizien finden, die auf eine zunehmende Finalisierung der Leistungssteuerung in Organisationen hinweisen und so zur Vermutung und empirischen Spurensuche in Bezug auf anomische Tendenzen Anlass geben. In diesem Sinne wollen wir im Folgenden einerseits konzeptionell darstellen, wie sich anomische Tendenzen aus einer finalisierten Leistungssteuerung ergeben können und andererseits empirische Indizien einer solchen Entwicklung zusammentragen.

1) Hier setzen auch wesentliche Kritik und entsprechende Vorschläge zur Erweiterung der Mertonschen Konzeption an. Sie beziehen sich auf den systematischeren Einbezug von Persönlichkeitsmerkmalen, Akteurskonstellationen bzw. sozialisierenden Einflüssen (z.B. Cloward/Ohlin 1960; Cohen 1965).

Wir vermuten, dass die diskrepante normative und faktische Gestaltung moderner Leistungssteuerungssysteme zu einer Schwächung der Orientierung von Organisationsmitgliedern über ihr Leistungshandeln führen kann (vgl. auch Hales 1999). Das bedeutet, dass Organisationen durch diese Systeme ihre Orientierungsfunktion für die Handlungsweisen ihrer Mitglieder potentiell destabilisieren bzw. sich diese Funktion inhaltlich in einem grundlegenden Wandel befindet. Folgende Diskrepanzen können dabei zur Entwicklung von Normenschwäche in Organisationen führen: Die zunehmende Vorgabe von zu erreichenden Leistungszielen bei 1) gleichzeitig abnehmender bzw. 2) widersprüchlicher oder 3) interpretationsbedürftiger Vorgabe von Mitteln des Leistungsvollzuges. Auch können 4) faktische Gründe einer Anwendung der vorgegebenen Mittel entgegenstehen.

Zu 1. Diese Diskrepanz im normativen Gefüge der organisationalen Leistungssteuerung entsteht dadurch, dass der Fokus von Leistungsmessung und –kontrolle zunehmend auf das Ergebnis des Leistungsprozesses bzw. auf das Erreichen von Leistungszielen gerichtet wird (vgl. Franz et al. 2000; Bahnmüller 2001, S. 161ff.). Im Sinne von Merton hat man es also mit einer stärkeren bzw. expliziten Vorgabe von Zielen des Leistungsprozesses bei gleichzeitig abnehmender Vorgabe der zur Zielerreichung anzuwendenden Mittel, also einzelnen Arbeitsschritten bzw. Prozeduren, und damit den Normen des Leistungsvollzuges zu tun (vgl. auch Voswinkel 2000). Die abnehmende Betonung und Differenzierung der Mittel lässt sich folgendermaßen begründen: Die Einführung ergebnisorientierter Leistungssteuerungssysteme ist zumeist an Veränderungen der jeweiligen Arbeitszuschnitte bzw. der Arbeitsanforderungen gebunden (z.B. Bender 1997; Faust et al. 1995; 2000; Bullinger et al. 2000). Wesentlich lassen sich diese Veränderungen durch die Merkmale der organisationalen Dezentralisierung bzw. Modularisierung kennzeichnen (vgl. Faust et al. 1995; Picot/Reichwald/Wigand 2001; Child/McGrath 2001; Picot /Neuburger 2004). Diese ist wesentlich durch die mehr oder weniger umfangreiche Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen auf untergeordnete Ebenen, die Integration von Funktionen in ergebnisverantwortliche Einheiten und die Anwendung marktförmiger Koordinationsformen gekennzeichnet. Empirische Belege für die Dezentralisierung in der Fertigung im deutschen Kontext liefern z.B. die Untersuchungen bei der Volkswagen AG (vgl. Schumann et al. 2004), Studien über neue Entlohnungssysteme in der deutschen Metallindustrie (vgl. Schmierl 1995), Untersuchungen zu neuen Arbeitsformen im Maschinenbau (vgl. Moldaschl/Schultz-Wild 1994) sowie Analysen zu veränderten Entgeltsystemen und Arbeitsformen beim Automobilproduzenten BMW u.a. (vgl. Bender 1997). Alle zeigen eine Entwicklung von einer arbeitsteiligen Arbeitsorganisation hin zu einer Dezentralisierung in Form von mehr oder weniger autonomen Arbeitseinheiten auf. Dabei wird diesen Arbeitseinheiten bzw. -gruppen einerseits ein höheres Maß an Selbstorganisation eingeräumt, andererseits tragen sie zugleich die Verantwortung für das Erreichen der gesetzten Produktionsziele.

Auch Führungskräfte und Hochqualifizierte sind durch die Auswirkungen formaler Dezentralisierung betroffen. Dies zeigen internationale sowie auf Deutschland konzentrierte Studien (vgl. Dopson/Stewart 1990; Newell/Dopson 1996; Kadritzke 1997; Kotthoff 1997; 1998; Dopson/Neumann 1998; Thomas/Dunkerley 1999; Faust et al. 1995; 2000; Holden/Roberts 2004). So indiziert z.B. die branchenübergreifende Untersuchung von Faust et al. (2000) einen vom Leitbild des »intrapreneurs« geprägten Anforderungswandel für Führungskräfte im deutschen Bereich. Dieser Wandel impliziert eine höhere Verantwortung der Führungskräfte für den eigenen Aufgabenbereich und eine stärker ergebnisorientierte Kontrolle ihrer Leistungen (vgl. Faust et al. 2000, S. 116ff.).

Sowohl im Produktions- als auch Führungskräftebereich wird durch Dezentralisierung eine größere Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter angestrebt. Es liegt folglich in der Logik des Dezentralisierungsgedankens, weniger explizite und differenzierte Vorgaben für den Leistungsvollzug zu machen, was einer geringeren Betonung der zur Ziel-

erreichung anzuwendenden Mittel gleichkommt. Durch Dezentralisierung werden Handlungsspielräume eröffnet, die von den Organisationsmitgliedern in neuer Art und Weise ausgefüllt werden müssen.

Ohne diese Entwicklungen per se kritisieren oder negativ bewerten zu wollen, können aus anomietheoretischer Perspektive problematische Aspekte für den Leistungsprozess abgeleitet werden. Die ungleichgewichtige Vorgabe in Bezug auf die Ziele und anzuwendenden Mittel des Leistungsvollzuges erscheint z.B. dann kritisch, wenn betroffene Mitarbeiter - bedingt durch die neuen Anforderungen der eigenen Aufgabe - nicht bzw. nur bedingt erfolgreich auf bisher legitimierte Mittel der Zielerreichung zurückgreifen können. Das bedeutet z.B., dass die Anwendung herkömmlicher professioneller Standards der Aufgabenbewältigung nicht zum neu vorgegebenen Leistungsziel führt bzw. dessen Erreichen sogar entgegensteht (z.B. Kadritzke 1997, S. 151ff.). Letzteres zeigt sich exemplarisch bei von Faust et al. (2000) befragten Beschäftigten von Personalabteilungen. Diese mussten, von den bisherigen professionellen Qualitätsstandards der Personalentwicklung abweichen, um die Leistung der eigenen Abteilung am unternehmensinternen Markt kostengünstig anbieten und damit auch absetzen zu können (vgl. Faust et al. 2000, S. 135 ff.). Auch Dopson und Neumann (1998, S. 59ff.) und Kadritzke (1997) weisen auf Basis ihrer empirischen Untersuchungen auf entsprechende Veränderungen in Bezug auf die geforderte Professionalisierung von Führungskräften bzw. Hochqualifizierten hin. In Anbetracht des häufig hohen subjektiven Stellenwertes der eigenen Profession (vgl. Gildemeister/Günther 1987; Baethge et al. 1995) kann angenommen werden, dass sich die Ablösung von den Standards des Arbeitsvollzuges konflikthaft gestalten kann. In dieser Hinsicht kann mit einer Verunsicherung oder dem Widerstand der Beschäftigten gerechnet werden, da Leistungsnormen - womöglich gegen die eigenen professionellen Standards und unter Sanktionsandrohung - neu definiert werden müssen.

Weniger kritisch sieht es bei Mitarbeitern und Führungskräften aus, die bereits alternative Vorstellungen in Bezug auf den Leistungsvollzug mitbringen. Die in der Studie von Faust et al. (2000) als »intrapreneur par excellence« bezeichneten Führungskräfte orientieren sich z.B. klar an der Rolle eines »Geschäftsführers auf unterer Ebene« oder der eines »Mittelständlers« (Faust et al. 2000, S. 124ff.) und verbinden mit diesen Leitbildern auch Handlungsorientierungen für sich.

Zu 2. Eine Diskrepanz und eine daraus resultierende Normenschwäche kann sich bei dem Einsatz ergebnisorientierter Leistungssteuerung auch ergeben, wenn zwar organisationale Vorgaben in Bezug auf den Leistungsvollzug gemacht werden, diese jedoch einerseits miteinander oder andererseits in Bezug auf das zu erzielende Leistungsergebnis im Konflikt stehen. Empirische Hinweise für den ersten Fall finden sich in Analysen zu neuen Arbeitsformen und Entgeltsystemen in der deutschen Metallindustrie (vgl. Moldaschl 1994; Schmiel 1995). Sie zeigen, dass die Einführung dezentralisierter Arbeitszuschnitte im Produktionsbereich mit der Vorgabe widersprüchlicher Leistungsparameter in Bezug auf den Leistungsprozess einhergehen kann. Das heißt, dass der Versuch alle gesetzten Vorgaben zu erreichen, widersprüchliche Verhaltensweisen im Leistungsvollzug impliziert. So stehen z.B. Vorgaben wie größtmögliche »Maschinenauslastung«, »Qualität« und »Gemeinkostenreduzierung« gleichberechtigt nebeneinander (vgl. Moldaschl 1994, S. 128 ff.; Schmiel 1995, S. 247ff.). Das Verfolgen einer hohen »Maschinenauslastung« innerhalb einer Arbeitsgruppe würde etwa die flexible Übernahme indirekter Arbeitsaufgaben (z.B. Materialbeschaffung) während eines längeren maschinellen Arbeitsganges bedeuten (Reduktion von Leerlauf). Die hiermit reduzierte Überwachung des maschinellen Arbeitsvorganges kann dabei jedoch der Vorgabe einer höchstmöglichen »Qualität« zuwiderlaufen, die eine aufmerksame Überwachung des maschinellen Vorgangs erfordert. Auch wenn die Autoren dieser Studie die Problematik eher in den Restriktionen zur Ausbalancierung dieses Normenkonfliktes sehen,

lässt sich aus anomietheoretischer Perspektive eine mögliche Normenschwäche aus dieser Diskrepanz ableiten (Dreitzel 1972, S. 74ff.).

Die auf den Einzelhandel bezogene Studie von Voss-Dahm (2003) und Holtgrewes (2002) Ausführungen zur Dienstleistungsarbeit im Callcenter geben Hinweise für den zweiten oben angesprochenen Fall. Im Callcenter läuft der Vorgabe der »kundenorientierten«, also aktiven, freundlichen Beratung des Kunden, als Vorgabe für den Leistungsvollzug, der Zielvorgabe der möglichst kurzen »Gesprächsdauer« und der »Anzahl der bearbeiteten Gespräche« entgegen (vgl. Holtgrewes/Voswinkel 2000; Holtgrewes 2002). Knights/McCabe (2003) weisen in ihrer Studie über die Einführung von Gruppenarbeit in einem Callcenter ebenso auf die häufig gegebene Spannung zwischen qualitativen (»wie« wird geleistet) und quantitativen (»was« ist das Ergebnis des Leistens) Leistungsindikatoren hin. Dieser Normenkonflikt kann zu einer Normenschwäche führen (vgl. Dreitzel 1972, S. 74ff.).

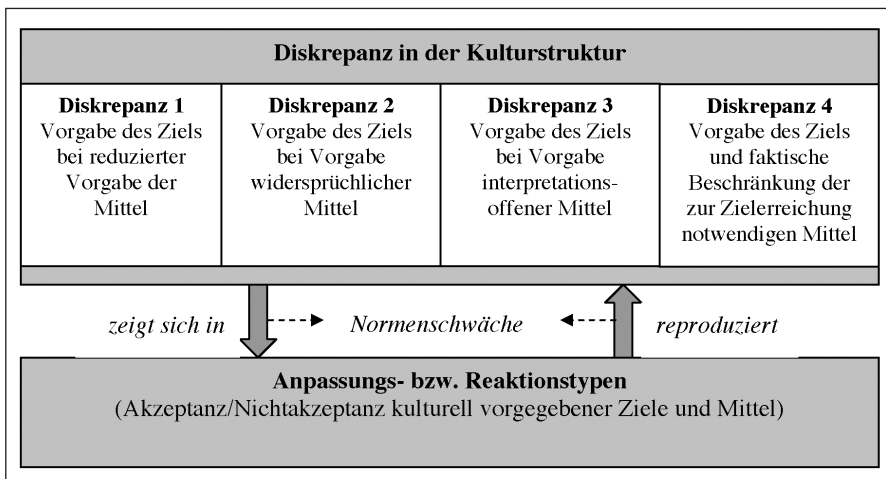
Zu 3. Einen weiteren kritischen Ansatzpunkt hinsichtlich der Gestaltung von Normen des Leistungsvollzuges sehen wir in deren zunehmender interpretativer Offenheit in Bezug auf Inhalt und angemessene Leistungsniveaus. Solche Normen beziehen sich häufig auf die erwünschte generelle Ausrichtung des Verhaltens am Arbeitsplatz und beziehen sich etwa auf das Kommunikations- und Kooperationsverhalten, die Initiative oder Kreativität im Arbeitsprozess (vgl. Bahnmüller 2001, S. 161ff.). Empirische Beispiele hierfür sind die Vorgabe des »kundenorientierten Verhaltens« im bereits angesprochenen Callcenter (vgl. Holtgrewes 2002) oder »teamfähiges bzw. kooperatives Verhalten«, »Flexibilität« sowie »Initiative« in Produktionsgruppen (vgl. Bender 1997, S. 109ff.; Schmierl 1994, S. 162). So eine Vorgabe muss sowohl vom betroffenen Mitarbeiter als auch dem Beurteiler der Leistung subjektiv interpretiert und auf das erreichte Leistungsausmaß geschätzt werden. Empirische Indizien für die Problematik einer solchen Situation liefert z.B. die Untersuchung von Blutner, Brose und Holtgrewes (2002) zur Transformation der Deutschen Telekom. Die ständig gegebene Nicht-Objektivierbarkeit einer Norm in Bezug auf Inhalt und Niveau der Leistung kann dabei zu einer stetigen Verunsicherung und Resignation in Bezug auf das eigene Leistungspotential führen (vgl. Blutner/Brose/Holtgrewes 2002, S. 109f; Knights/McCabe 2003; Sanders/van Emmerik 2004, S. 358). Erscheint die Beurteilung der Leistung anhand offener bzw. interpretationsbedürftiger Normen wenig transparent oder wechselhaft, kann dies die subjektiv stabile Definition von Leistungsnormen durch den Mitarbeiter erschweren.

Zu 4. Selbst wenn Vorgaben in Bezug auf die Mittel des Leistungsvollzuges existieren, diese auch in sich geschlossen sind und geringe Interpretationsleistungen erfordern, kann ein anomischer Druck durch eine ergebnisorientierte Leistungssteuerung entstehen. Dies ist gemäß Merton dann der Fall, wenn der faktische Zugang zu den vorgegebenen Mitteln nicht gewährleistet ist. Indizien für eine solche Situation in dezentralisierten Organisationen lassen sich zusammentragen. So zeigt sich z.B., dass mittleren Managern im Rahmen von Dezentralisierung häufig die Verantwortung für einen größeren Aufgabenbereich oder eine größere Zahl unterstellter Mitarbeiter übertragen wird ohne ihnen zugleich eine größere Entscheidungsautonomie oder mehr Ressourcen einzuräumen. Diese Befugnisse und Ressourcen wären jedoch notwendig, um die Arbeitsaufgaben gemäß dem Dezentralisierungsgedanken in der geforderten Selbstorganisation zu bewältigen und die vorgegebenen Leistungsziele zu erreichen. Empirische Hinweise auf dieses Dilemma finden sich z.B. in der deutschen Studie über Dezentralisierung und deren Auswirkung auf Führungskräfte von Faust et al. (2000, S. 156 ff.; vgl. auch Faust et al. 1998). Darüber hinaus liefern die Untersuchungen über neue Arbeitsanforderungen und entsprechende Veränderungen des psychologischen Vertrages bei britischen mittleren Managern von Dopson und Neumann (1998) sowie die länderübergreifende Studie von Holden/Roberts (2004) zur Arbeitssituation von mittleren Managern ebenfalls empirische Hinweise für diesen Sachverhalt.

Um das bisherige Zusammenzufassen: Wir nehmen an, dass sich durch die Diskrepanzen in der normativen und faktischen Gestaltung neuer Leistungssteuerungssysteme ein anomischer Druck in Bezug auf den Vollzug von Leistung entwickelt. Dieser Druck ergibt sich durch eine zunehmende Vorgabe von zu erreichenden Leistungszielen bei 1) gleichzeitig abnehmender bzw. 2) widersprüchlicher oder 3) interpretationsbedürftiger Vorgabe von Mitteln des Leistungsvollzuges. Auch können im Rahmen von Dezentralisierung häufig 4) faktische Gründe einer Anwendung der vorgegebenen Mittel entgegenstehen.

Vor diesem Hintergrund besteht die Annahme, dass bei den betroffenen Organisationsmitgliedern zunächst Unsicherheit über die Standards des Leistungsvollzuges entsteht und entsprechende subjektive Anpassungsleistungen vorgenommen werden müssen. In diesem Sinne beschäftigen wir uns im Folgenden mit Mertons Vorschlägen zu Reaktionsweisen auf die organisationsstrukturell erzeugten Diskrepanzen der Leistungssteuerung (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Diskrepanztypen



Quelle: eigene Darstellung

4. Reaktionstypen nach Merton

Die oben angesprochenen Reaktionstypen unterscheiden sich nach der jeweiligen Akzeptanz gegenüber den vorgegebenen Zielen eines sozialen Interaktionsbereiches bzw. einer sozialen Institution und den vorgegebenen Mitteln der Zielerreichung (vgl. Abbildung 3). So könnte z.B. eine Akzeptanz von Zielen und Mitteln oder nur eine Akzeptanz von Zielen vorliegen usw. Die Typen stellen Modi überdauernder Reaktionen von Individuen oder Gruppen in bestimmten sozialen Situationen bzw. Interaktionsbereichen, nicht aber Persönlichkeitstypen dar. Das bedeutet, dass Individuen ihre Reaktionsweise in Abhängigkeit des sozialen Interaktionsbereiches auch wechseln können. Auch können entsprechende Erfahrungen Individuen dazu bewegen, ihren bisherigen Reaktionsmodus in derselben sozialen Situation zu ändern.

Abbildung 3: Typologie der Reaktionsstypen

Reaktionstypen		kulturell vorgegebene Ziele	kulturell vorgegebene Mittel
I.	Konformist	+	+
II.	Rebellion	+/-	+/-
III.	Ritualismus	-	+
IV.	Rückzug	-	-
V.	Innovation	+	-

Quelle: in Anlehnung an Merton 1975, S. 346

(+ Akzeptanz, - Nicht-Akzeptanz, +/- soll kennzeichnen, dass sich die Aktivität des Rebellen auf die Verwirklichung von Zielen und Mitteln richtet, die außerhalb der bestehenden kulturellen Struktur liegen (vgl. Merton 1975, S. 346))

Im Folgenden werden Annahmen darüber getroffen, welche Reaktionsstypen im Rahmen der eintretenden Normenschwäche bei neuer Leistungssteuerung wichtig sein und welche Bedingungen zur Ausprägung bestimmter Typen beitragen könnten. Weiterhin wird versucht, empirische Ergebnisse anderer Studien anomietheoretisch zu interpretieren.

Interessant erscheint insbesondere der Anpasstyp des »Innovators«. Dieser akzeptiert die vorgegebenen Ziele einer Institution, wendet aber von institutionellen Vorgaben »abweichende« bzw. »innovative« Mittel zur Zielerreichung an.² Da im Rahmen der neuen Leistungssteuerung und im Zuge von Dezentralisierung mehr oder weniger deutlich auf die Vorgabe von anzuwendenden Mitteln verzichtet wird, zugleich aber eine Betonung des Ziels erfolgt, erscheint der »Innovator« der organisational intendierte Reaktionstyp zu sein. Bevor wir uns jedoch näher mit diesem Typ auseinandersetzen, möchten wir den des Konformisten, des Rebellen, des Ritualisten und den des Rückzüglers aus unserer Untersuchungsperspektive beleuchten (vgl. zum Folgenden Abbildung 3).

Der Typ des »Konformisten« akzeptiert sowohl die vorgegebenen Ziele als auch die vorgegebenen Wege der Zielerreichung und trägt damit zur Stabilität und zum Bestandserhalt eines sozialen Systems bei. Dieser Typ stellt an sich kein Indiz für die Anomie einer Institution dar und ist auch für unsere Untersuchungsperspektive der Normenschwäche bei neuer Leistungssteuerung von geringer Relevanz. Wir richten den Fokus auf mögliche Diskrepanzen in den Vorgaben von Leistungszielen und Leistungsprozess und gehen somit davon aus, dass die Möglichkeit einer konfliktfreien bzw. problem- oder reibungslosen Anpassung an organisationale Vorgaben nicht gegeben ist.

Der »Rebell« lehnt die vorgegebenen Ziele und Mittel einer sozialen Institution ab. Er verfügt über grundlegend alternative Vorstellungen in Bezug auf die mögliche Beschaffenheit der betreffenden sozialen Institution und versucht, diese Vorstellungen aktiv zu verwirklichen. Im Rahmen unserer Fragestellung könnte sich Rebellion in der radikalen Ablehnung der neuen Leistungssteuerung und Widerstand äußern. Dabei ist eine solche Reaktion aus unserer Perspektive zu erwarten, wenn die eigene Situation in der Organisation bereits vor den Veränderungen der Leistungssteuerung als problematisch empfunden wurde – diese Veränderungen also quasi das »Fass zum überlaufen« bringen. Generell könnte Rebellion sich einerseits über die Kündigung des betreffenden Beschäftigten und dessen organisations-

2) Dies erscheint als eher eingeschränkte Sichtweise auf »innovatives« Verhalten. Dennoch wird Mertons Bezeichnung für diesen Anpasstyp im Folgenden weiter verwandt.

externe aktive Opposition gegen die in der neuen Leistungssteuerung implizierten Tendenzen äußern. Holtgrewe (2002, S. 205ff.) berichtet z.B. über die Gründung eines Unternehmens durch ehemalige Mitarbeiter eines Callcenters. Nachdem das Callcenter nach einem Streik geschlossen wurde, erfolgte die Gründung des eigenen Unternehmens durch die betroffenen Mitarbeiter. Dieses Unternehmen bietet dabei neben Callcenter-Dienstleistungen auch Beratungen für Beschäftigteninitiativen gegen Betriebsschließungen an und engagiert sich auch darüber hinaus politisch. Andererseits könnte sich rebellisches Verhalten auch durch anhaltenden Widerstand in der Organisation zeigen. In Anbetracht der Radikalität einer solchen Reaktion und dem Aspekt, dass die neue Leistungssteuerung hier eher als letzter Auslöser eines gewachsenen Konfliktes zu betrachten ist, erachten wir diesen Reaktionstyp für die vorliegende Problematik als wenig relevant.

Der »Ritualist« zeichnet sich durch die Aufgabe bzw. geringe Akzeptanz der vorgegebenen Ziele bei gleichzeitig hoher Akzeptanz vorgegebener Mittel aus. Da im Rahmen der neuen Leistungssteuerung keine klaren neuen Vorgaben in Bezug auf die Mittel des Leistungsvollzuges gemacht werden, wollen wir die Beibehaltung der bisherigen Mittel bei gleichzeitiger Bereitschaft zur Verfehlung der vorgegebenen Leistungsziele als ritualistisches Verhalten kennzeichnen.

Gründe für ein solches Verhalten könnten z.B. in der starken Verinnerlichung langjährig angeeigneter Praktiken oder professioneller Orientierungen liegen (vgl. z.B. Türk 2000 zur »organisationalen Persönlichkeit«), die auch im Zuge der neuen Leistungsanforderungen nicht aufgegeben werden wollen. So ist vorstellbar, dass sich betriebliche Experten nicht über das Erreichen der organisational neu gesteckten Zielvorgaben identifizieren, sondern ihre Arbeitsmotivation zum großen Teil aus der subjektiv professionellen Erfüllung ihrer Aufgabe schöpfen. Dies bedeutet nicht, dass professionell orientierte Mitarbeiter und Führungskräfte mehrheitlich negativ gegenüber Dezentralisierungsbestrebungen und veränderten Anforderungen eingestellt sind – eher im Gegenteil. Entsprechende Befunde liefern z.B. Kadritzke 1997; Kotthoff 1998 und Faust et al. 2000. Dieser Offenheit sind durch die professionelle Orientierung aber auch Schranken gesetzt, die im Zuge der neuen Leistungssteuerung überschritten werden können (vgl. Kadritzke 1997; Kotthoff 1998; Dröge 2003). Empirische Hinweise für eine solche Annahme liefert die Studie von Baethge et al. (1995) über betriebliche Experten und Hochqualifizierte. Hier wird gezeigt, dass diesen insbesondere die inhaltlich-fachliche Anerkennung ihrer professionellen Leistung wichtig ist. Müssten solche Beschäftigte für die Erzielung der neu vorgegebenen Leistungsergebnisse erheblich von professionellen Standards abweichen, bedeutete dies zugleich die Aufgabe wesentlicher identitätsbildender Orientierungen (vgl. Gildemeister/Günther 1987; Kadritzke 1997). Empirische Hinweise für die Relevanz dieser Problematik liefern z.B. die Untersuchungen von Dooling (2002) und Henkel (2001) in denen die Auswirkungen von neuer Leistungssteuerung an einem neuseeländischen Krankenhaus bzw. britischen Universitäten auf die professionelle Identität der betroffenen Beschäftigten analysiert wurden. Dooling (2002) zeigt wie die intendierte Messung des Ressourcenverbrauchs und die entsprechende Kontrolle der Behandlungsmethoden die professionelle Identität einiger Ärzte bedroht, was zu deren Widerstandsverhalten in Bezug auf die Reform führt. Sofern das Erreichen der neu vorgegebenen Ziele also eine erhebliche Einschränkung der professionellen Orientierung von den Mitarbeitern verlangt, kann deren Ausrichtung an den organisationalen Zielvorgaben zugunsten des professionellen Leistungsvollzuges in den Hintergrund rücken – also ritualistisches Verhalten verursachen.

Ritualistisches Verhalten ist aus unserer Perspektive auch denkbar, wenn eine grundsätzliche und andauernde Verunsicherung über neue Handlungsweisen besteht. Diese Verunsicherung kann sich z.B. aus der oben schon angesprochenen, wechselhaften und wenig transparenten Beurteilung der eigenen Leistung ergeben (vgl. Blutner et al. 2002, S. 109f; Knights/

McCabe 2003). Weiterhin könnte ritualistisches Verhalten eintreten, wenn das Erreichen der Zielvorgaben als unrealistisch, nicht beeinflussbar bzw. unsicher betrachtet wird. Dies könnte z.B. der Fall sein, wenn Leistungsergebnisse an marktlichen, also umweltbedingten Schwankungen unterliegenden Größen gemessen und Belohnungen daher eher als »Lotterie« erlebt werden. Auf diesen Sachverhalt weisen z.B. die Arbeiten von Wiseman und Gomez-Mejia (1998) und Lehner (2003, S. 338f) hin, die sich mit der erfolgsorientierten Entlohnung von Managern beschäftigen.

Der Anpassungsmodus *Rückzug* ist dadurch gekennzeichnet, dass sowohl die vorgegebenen Ziele als auch Mittel abgelehnt werden. Dabei resultiert diese Ablehnung nach Merton (1975) aus der Enttäuschung über die nicht gelungene Zielerreichung bei Anwendung legitimer Mittel und äußert sich in Form passiver Resignation. Solche als legitim empfundenen Mittel könnten zum einen herkömmliche, bisher angewandte Normen des Leistungsvollzuges sein. Beispiele hierfür sind die bereits angesprochenen professionellen Orientierungen oder langjährig angewandte Praktiken. So könnte das in diesem Zusammenhang beschriebene ritualistische Verhalten langfristig auch zur Reaktion des Rückzuges führen. Zum anderen könnten Mitarbeiter auch alternative Vorstellungen in Bezug auf den »passenden«, legitimen Leistungsvollzug in dezentralisierten Arbeitszuschnitten mitbringen oder diese aktiv entwickeln (»Innovator«). Faust et al. (2000) berichten in ihrer empirischen Studie z.B. von Beschäftigten, die ihre professionellen Orientierungen dementsprechend erweitern oder die sich das normative Leitbild des »Intrapreneurs« zu eigen gemacht haben und sich in den neuen Arbeitszuschnitten und bei neuer Leistungsteuerung »entfalten« möchten. Diese Beschäftigten empfinden die neu vorgegebenen Leistungsziele als legitim und erstrebenswert und richten ihren Leistungsvollzug subjektiv optimal an den Zielen aus (vgl. Faust et al. 2000, S. 121). Auch Blutner et al. (2002) zeigen, wie Beschäftigte in der Personalabteilung neue, subjektiv passende Standards des Leistungsvollzuges entwickeln können. Werden die organisationalen Zielvorgaben trotz der Anwendung solcher subjektiv legitimen bzw. »passenden« Mittel des Leistungsvollzuges nicht erreicht bzw. stößt ein solches Verhalten nicht auf die erwartete Anerkennung von Seiten der Organisation, kann der Reaktionstyp Rückzug eintreten – sowohl organisationale Ziele als auch etwaige Mittel der Zielerreichung verlieren an Akzeptanz.

»Innovatives« Verhalten zeichnet sich nach Merton durch eine hohe Akzeptanz der vorgegebenen Ziele aus. Dabei wendet der »Innovator« aber Mittel an, die von den institutionell vorgegebenen abweichen. In unserer Untersuchungsperspektive würde sich innovatives Verhalten in einer hohen Akzeptanz der vorgegebenen Leistungsziele und durch die gleichzeitige Bereitschaft auszeichnen, von den organisational vorgegebenen Mitteln der Zielerreichung »abzuweichen«. Nun ist es das wesentliche Merkmal der neuen Leistungssteuerung, das Leistungsverhalten über die Vorgabe von zu erzielenden Ergebnissen und weniger über die Explizierung und Kontrolle von Mitteln des Leistungsprozesses zu lenken. Vor diesem Hintergrund wollen wir innovatives Verhalten in unserer Untersuchungsperspektive generell als Abweichung von den herkömmlichen, »alten« legitimen Mitteln des Leistungsvollzuges interpretieren. Dementsprechend begreifen wir auch den notwendig »kreativen« Umgang mit eventuell organisational neu vorgegeben Mitteln des Leistungsvollzuges als innovativ. Wir wollen im Folgenden zwei verschiedene Arten des innovativen Verhaltens unterscheiden. So treffen wir die Unterscheidung danach, inwieweit das innovative Verhalten von Mitarbeitern auf Freiwilligkeit bzw. einer »inneren Bereitschaft« oder »Unfreiwilligkeit« bzw. empfundenem äußerem Zwang beruht. Dementsprechend unterteilen wir in »aktive« und »reaktive« Innovatoren.

Der *aktive Innovator* stützt sein Verhalten auf eine klare subjektive Orientierung darüber, wie ein »moderner«, angemessener Leistungsvollzug in heutigen Organisationen aussehen sollte. Faust et al. (2000) finden einen solchen Innovator in ihrer, auf Führungskräfte orien-

tierten Studie zum einen im Typ des »intrapreneur par excellence«. Im Rahmen von Dezentralisierung und neuer Leistungssteuerung erscheint dieser Typ als neues Leitbild des zukünftigen Managers. Unternehmerisch denkend, eher generalistisch orientiert und risikobereit setzt er sich vom bisher im deutschen Bereich dominierenden Typ des bürokratisch-orientierten Professional (vgl. Faust et al. 2000, S. 116 ff.; auch Walgenbach 1994) ab. So kann sich der »intrapreneur par excellence« gemäß der Studie von Faust et al. (2000) im Rahmen der Dezentralisierung voll »entfalten«. Er bekommt über die strukturellen Veränderungen große Entscheidungsbefugnisse zugewiesen und identifiziert sich zudem voll und ganz mit dem neuen Leistungsverständnis (vgl. Faust et al. 2000, S. 122ff.). In derselben Studie findet sich neben dem Typ des »intrapreneur par excellence« noch ein zweiter, der sich als aktiver Innovator kennzeichnen lässt. Es handelt sich um Führungskräfte von Personalabteilungen, die eine aktive Interpretation der eigenen, sich verändernden Rolle und der Abteilungsleistung vornehmen. Interessant erscheint dies vor dem Hintergrund, dass die Personalabteilungen im Rahmen von Dezentralisierungsprozessen häufig unter großen Legitimationsdruck geraten und sich unter Entzug von Ressourcen z.B. zunehmend am internen als auch externen Markt finanzieren müssen. Auch die hier angesprochenen Führungskräfte befinden sich in einer solchen Situation. Dennoch nehmen sie ausgehend von ihrer bisherigen professionellen Orientierung eine selbstbewusste Gestaltung ihrer Rolle vor, definieren neue Leistungsnormen für den eigenen Bereich und vertreten Ansprüche in Bezug auf die Qualität der eigenen Leistung, um sich damit auch zu profilieren. So erfolgt eine aktive unternehmerische Fortentwicklung der professionellen Orientierungen. Trotz des Entzugs materieller Ressourcen nutzen die Führungskräfte die offiziell neu angetragene Autonomie, um sich und die Abteilung aktiv zu positionieren. In dem Sinne verfügen sie über eine unternehmerische Orientierung, verbinden diese jedoch mit ihrer professionellen Basis. So lässt sich dieser Typ auch als »unternehmerischer Professional« kennzeichnen (vgl. Faust et al. 2000, S. 137ff.).

Der *reaktive Innovator* gründet sein innovatives Verhalten nicht auf eine klare, alternative Orientierung über den Leistungsvollzug und der darauf basierenden aktiven Gestaltung der neuen Situation wie es beim aktiven Innovator der Fall ist. Diesem Typ fällt es schwer, herkömmliche Standards des Leistungsvollzuges aufzugeben. Er empfindet eher den Sachzwang zur Veränderung des eigenen Verhaltens. Empirische Indizien sprechen dafür, dass eine solche Reaktion mehrheitlich bei Beschäftigten auftritt, die im Rahmen von Dezentralisierung und neuer Leistungssteuerung einerseits eine faktische Verschlechterung der eigenen Position erfahren haben oder sich andererseits mit einer durch Ambivalenz gekennzeichneten Situation auseinandersetzen müssen. Diese Ambivalenz drückt sich zumeist durch das Anwachsen des Aufgabenspektrums und der angetragenen Verantwortung einerseits und der gleichzeitigen Verringerung oder dem Gleichbleiben der faktischen Handlungsspielräume andererseits aus (z.B. auch Kadritzke 1997; Holden/Roberts 2004). Bei Faust et al. (2000) findet sich der Typ des reaktiven Innovators z.B. bei Linienmanagern in der Produktions- und Entwicklungsabteilung und auch bei Managern der Personalabteilung (vgl. Faust et al. 2000, S. 127 ff.). Diese begrüßen mehrheitlich einen Zuwachs an Verantwortung, empfinden zugleich aber einen stärkeren Zwang in Bezug auf die unternehmerische Ausrichtung ihres Leistungsvollzuges als dies bei aktiven Innovatoren der Fall ist. Dies könnte dadurch begründet sein, dass sie im Vergleich zu den aktiven Innovatoren auch faktisch geringere Handlungsspielräume und Ressourcen haben, den Leistungsvollzug in eigener Regie auszurichten.

5. Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Es war das Ziel dieser Untersuchung, die These zu prüfen, ob sich in Verbindung mit ergebnisorientierten Konzepten der Leistungssteuerung anomische Tendenzen in Organisationen erkennen lassen, die auf schwächere Wirksamkeit von Normen der Leistungsverrichtung –

Normen darüber, wie eine Aufgabe zu erfüllen ist – zurückgeführt werden können. Anomie wurde mit Merton als Zustand der Instabilität einer Institution charakterisiert, der durch eine zu geringe Wirksamkeit verhaltensregulierender Normen in dieser Institution hervorgerufen wird. Merton nimmt an, dass die Fähigkeit der Institution ihre Funktionen zielgerecht zu erfüllen, durch anomische Tendenzen untergraben wird, weil z.B. verschiedene Formen abweichenden Verhaltens bis hin zu kriminellm Verhalten die Ziele und das Überleben der Institution gefährden.

Als Fazit unserer Untersuchung ist festzustellen, dass ergebnisorientierte Systeme der Leistungssteuerung in dezentralisierten, stärker vermarktlichten Organisationen allen Indizien folgend nicht sprunghaft einen anomischen – instabilen - Zustand der gesamten Organisation im Sinne von Merton bewirken. Es ist aber nicht zu übersehen, dass ein anomischer Druck in Bezug auf den Vollzug der Leistung aufgebaut wird. Anhand von Studien aus verschiedenen Branchen konnte gezeigt werden, dass in Fertigungsbereichen und in Bereichen des mittleren Managements dieser Druck entsteht: es werden zwar immer anspruchsvollere Leistungsziele (zu erreichende Ergebnisse) vorgegeben, aber gleichzeitig wird der Leistungsvollzug durch die diskrepante normative und faktische Gestaltung erschwert. So werden diese Vollzugsnormen widersprüchlicher und interpretationsbedürftiger. Teilweise ist in diesen Studien auch zu erkennen, dass keine ausreichenden Hilfsmittel (Zeit, Geld, Personal, Unterstützung in der Hierarchie) zur Verfügung gestellt werden, um die geforderten Leistungsergebnisse zu erreichen.

Die *objektiv* vorgegebene Arbeitssituation zeichnet sich demnach durch wachsende anomische Tendenzen aus, verursacht durch finalisierte Systeme der Leistungssteuerung. Ganz im Sinne der theoretischen Annahmen von Merton lassen sich zudem Indizien finden, dass die Diskrepanzen zwischen immer anspruchsvolleren Ergebnisvorgaben einerseits und schwächeren Vollzugsnormen und fehlenden Ressourcen andererseits diesen anomischen Druck auch in der *subjektiven Wahrnehmung* von Betroffenen dieser Leistungssteuerung aufbauen. Indikator für diesen Druck, der in den Studien nicht gezielt untersucht wurde, sind im Sinne der Theorie spezifische Reaktionsmodi der betroffenen Organisationsmitglieder auf die veränderte Arbeitssituation. Sie reichen von ritualistischem über rückzüglerischem bis zu innovatorischem Verhalten. Auch hier lassen sich entsprechende Reaktionen *cum grano salis* aus den empirischen Studien herausfiltern. Alle gerade genannten Reaktionsformen treten auf.

Wie ist abschließend der Zusammenhang zwischen Leistungssteuerung, damit verursachten anomischen Tendenzen und den Funktionsbedingungen von Organisationen als Ganzes (im Sinne der eingangs angesprochenen Ziel- und Ressourceneffizienz, der Anpassungsfähigkeit und Stabilität der Sozialstruktur *sensu* Parsons) zu bewerten?

Anomische Tendenzen sind ein Ausdruck für institutionellen Wandel und damit auch für die Lebens- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen in einer dynamischen Umwelt. Dysfunktional werden anomische Tendenzen, wenn der anomische Druck von den Organisationsmitgliedern nicht adäquat verarbeitet werden kann und längerfristig bestandsgefährdend wirkt. Im Sinne der Theorie ist also zu fragen, inwieweit die individuellen, empirisch erschließbaren Reaktionsmodi auf anomische Tendenzen finalisierter Leistungssteuerung organisational nutzbringend oder organisational schädlich wirken.

Am einfachsten ist dies für den Rückzügler zu beantworten, der innerlich kündigt, sein Leistungsvermögen zurückhält und damit zumindest die Ressourceneffizienz der Organisation beeinträchtigt.

Wesentlich schwieriger ist eine Bewertung für die Reaktionsform des Ritualisten vorzunehmen, der sich den empirischen Indizien folgend vornehmlich professionellen Normen

verpflichtet fühlt. Einerseits scheint dies die Anpassungsfähigkeit an marktliche Anforderungen oder die effiziente Steuerung der internen Mittelverteilung zu behindern, mithin wesentliche Funktionsmechanismen von Organisationen zu schwächen. Andererseits kennzeichnet »Ritualismus« möglicherweise eine individuelle Reaktionsform auf moderne Systeme der Leistungssteuerung, die für die Organisation als Ganzes auch funktionsnotwendige Wirkungen erzeugt. Die Orientierung von Organisationsmitgliedern an professionellen Standards erzeugt Sicherheit, Verlässlichkeit und Stabilität im Leistungsvollzug (effiziente Integration und Kontrolle von Handlungen sensu Parsons), die ausgedünnte Normen finalisierter Leistungssteuerung so nicht mehr bieten. Professionelle Normen sichern Qualitätsstandards im Leistungsprozess und tragen so zur Zieleffizienz von Organisationen bei. »Ritualismus« wäre aus dieser Perspektive nur als Extremfall eines übermäßig starren, auch organisational dysfunktionalen Festhaltens an Normen zu interpretieren. Ein im Niveau angemessener Substitutionsprozess -Ersatz bürokratisch normierter Leistungssteuerung durch professionell normierte Leistungssteuerung- wäre aus Sicht der Funktionsfähigkeit von Organisationen als Ganzes aber positiv zu bewerten. In diese Richtung hat auch Heckscher (1995) argumentiert. Demnach hat der traditionelle »organisation man« im Zeichen flacher, flexibler und ständig reorganisierender Unternehmen immer mehr ausgedient (vgl. ähnlich Sennett 1998). An die Stelle der Loyalität zu einer Organisation und der von ihr vorgegebenen Leistungsnormen könnte vor allem für Fach- und Führungskräfte zunehmend die Loyalität gegenüber professionellen Normen treten. In diesem Zusammenhang gewinnt dann auch die von Mintzberg (2004) voran getriebene Debatte um die künftige Ausrichtung der Managerausbildung zusätzlich an Brisanz.

Ebenfalls ambivalent fällt die Bewertung des Reaktionstyps »Innovator« aus. Mit der folgenden Unterscheidung zwischen organisational nutzbringendem und organisational schädigendem innovativen Verhalten, wollen wir darauf aufmerksam machen, dass innovatives Verhalten trotz seiner positiven Konnotation keineswegs immer positive Auswirkungen für Organisationen haben muss. Innovation im Mertonschen Sinne impliziert die Anwendung »abweichender« Mittel zur Erreichung der vorgegebenen Ziele, sagt jedoch nichts über den genaueren Zuschnitt dieser Mittel aus.

Als organisationsnützlicher Innovator ist der »intrapreneur par excellence« zu bewerten, der sein Leistungsvermögen unter Bedingungen finalisierter Leistungssteuerung erst voll entfalten kann. Personen dieses Reaktionstyps haben die Bedingungen finalisierter Leistungssteuerung stark internalisiert und sind hoch motiviert. Anders als bei Rückzügler*innen steigt ihr Leistungsniveau unter diesen Bedingungen (Beitrag zur Ressourceneffizienz). Allerdings geht aus den vorliegenden Studien nicht hervor, welche weiteren Wirkungen auf organisationaler Ebene mit diesem gesteigerten Leistungsniveau zu verzeichnen sind.

Insbesondere im Führungskräftebereich ist es nicht unwahrscheinlich, dass Manager im Interesse ihrer Karriere bzw. ihrer Arbeitsplatzsicherheit und dem hiermit verbundenen Druck, die organisational vorgegebenen Ziele auch zu erreichen (Thomas/Dunkerley 1999; Tengblad 2004), Entscheidungen treffen und Handlungen vollziehen, die der Organisation langfristig schaden (Gefährdung der Sozialstruktur sensu Parsons). Diese Problematik wird besonders relevant bei der Vorgabe kurzfristig zu realisierender Leistungsziele, wie etwa dem Aktienwert, bzw. allgemein mit zunehmendem Shareholder Value-Druck. So besteht die Gefahr einer zu kurzfristigen Ausrichtung der Entscheidungen von Managern, die damit langfristig zur Schädigung des Ressourcenpools einer Organisation beitragen könnten. Cascio (2002) und Kieser (2002) zeigen diese Problematik z.B. anhand der Auswirkungen von Downsizing auf die Wettbewerbsfähigkeit und auf finanzielle Erfolgskriterien von Organisationen. Die gewollte Normenschwäche – der Handlungsspielraum – im Aufgabenvollzug lädt Manager geradezu ein, subjektiv empfundene Karriererisiken zu kontrollieren, indem sie sich für Projekte mit schnellen und relativ sicheren Returns engagieren, z.B. Personalabbau-

maßnahmen. Dies stellt ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis und mehrte ihre Reputation, ein wichtiges Signal auf einem immer härter umkämpften Karriere- und Arbeitsmarkt (vgl. Hirshleifer/Thakor 1992; Höpner 2004). Für die Organisation kann diese »Leistungsfähigkeit« sehr schädlich sein, wenn einseitige Kurzfristoptimierung zu Lasten langfristiger Entwicklungschancen der Organisation geht (vgl. Rumelt 1987; Cascio 2002).

Darüber hinaus weisen Scarbrough und Burrell (1996) als auch LaNuez und Jermier (1994) auf das möglicherweise wachsende Potential für Sabotageakte bzw. »white collar criminality« im Bereich des mittleren Managements hin (potentielle Gefährdung der Sozialstruktur; zu kulturellen Unterschieden dieses Verhaltens vgl. Cullen, Parboteeah und Hoegl 2004). Sie begründen ihre Annahmen mit der im Rahmen von Dezentralisierungsprozessen zunehmend konflikthafter Situation mittlerer Manager, die sich z.B. in der bereits angesprochenen Diskrepanz zwischen Verantwortung und Entscheidungsbefugnis, höherer Arbeitsbelastung oder den zunehmend unsichereren Karrieremöglichkeiten ausdrückt (vgl. Newell/Dopson 1996; Holden/Roberts 2004). Im Interesse der eigenen Karriere oder aufgrund einfacher Frustration tendierten mittlere Manager hiernach zu Korruption oder Sabotage. Die abnehmende Bedeutung von Leistungsprozessvorgaben und gleichzeitige Betonung von Leistungsergebnissen im Rahmen der neuen Leistungssteuerung kann dabei zu einer Fortentwicklung dieser Tendenzen beitragen, indem der Druck der Zielerreichung erhöht wird und zugleich Handlungsspielräume eröffnet werden.

Es ist auffällig, dass als positiv wahrgenommene Karrierechancen – sei es innerhalb oder außerhalb der Organisation – in mehreren Studien mit innovativen Verhaltensweisen der betreffenden Organisationsmitglieder einhergehen. Der anomische Druck, der sich wie geschildert bei Einführung ergebnisorientierter Leistungssteuerung in dezentralisierten Organisationen entwickelt, wird demnach bei positiv wahrgenommenen Karrierechancen leichter in kreative Energie zugunsten der Organisation umgesetzt (Reaktionstyp des aktiven Innovators). Der anomische Druck erscheint weniger organisationsdienliche Reaktionen hervorzurufen, wenn die Karrierechancen bedroht sind oder sie sich mit Einführung der neuen Leistungssteuerungssysteme definitiv verschlechtern.

Aus anomietheoretischer Sicht zeigt sich hier ein Dilemma der Einführung von neuen Systemen der Leistungssteuerung. Werden mit den Systemen Flexibilisierungs- und Rationalisierungsziele angestrebt, lassen sich diese Ziele offenbar nur begrenzt gleichzeitig realisieren, ohne die anomischen Tendenzen zu verschärfen (vgl. auch Conrad/Manke 2002). Verbesserte externe Karrierechancen (outside option) könnten ein begrenzt wirksames Mittel sein, anomisches, organisations-schädliches Verhalten einzudämmen. Sie bergen aber die Gefahr, dass wettbewerbsrelevantes Wissen unerkannt abfließt und zudem das Sozial- und Organisationskapital geschädigt werden (vgl. Sadowski/Ludewig 2004).

Unsere Argumentation und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind *Einschränkungen* unterworfen. In erster Linie entstehen sie aus der Verwendung des empirischen Sekundärmaterials. Kritisch ist z.B. zu betrachten, dass die inhaltliche Orientierung aller verwendeten Studien nicht mit unserer Fragestellung identisch ist. Da die Studien auf andere Forschungsfragen hin durchgeführt, die Daten im Zusammenhang mit anderen Untersuchungsschwerpunkten erhoben und aus anderen Deutungsperspektiven interpretiert wurden, war für uns nur der Versuch einer anomietheoretischen Lesart und Interpretation möglich – und dies ausdrücklich ohne den Studien Abbruch tun zu wollen. Zum anderen ergeben sich Einschränkungen aus der geringen Verfügbarkeit von Studien, die für unsere Zwecke hin verwertbar gewesen waren. Insbesondere die geringe Menge von Studien zu spezifischen Reaktionsweisen auf neue Leistungssteuerungssysteme stellte sich als problematisch dar. So war es uns zumeist nur möglich, unsere Argumentation mit Hilfe empirischer Indizien zu stützen bzw. indirekte Hinweise aus anderen Untersuchungsfeldern heranzuziehen. In die-

sem Sinne kann erst die gezielte empirische Untersuchung einen besser gesicherten Aufschluss über den Zusammenhang von neuer Leistungssteuerung und Anomie bzw. entsprechenden Reaktionstypen geben. Diese Datenlage führt auch dazu, dass wir keine Angaben zu möglichen Korrelationen zwischen den Typen von Normenschwäche und den Reaktionstypen treffen können. Dies betrifft auch Erkenntnisse darüber, in welchen Bereichen der Organisation, z.B. operativer oder administrativer Bereich, bestimmte Typen der Normenschwäche und Reaktionsweisen gehäuft auftreten.

6. Ausblick

Kariereaussichten in einer Organisation und Loyalität gegenüber ihren Normen sind Mittel der sozialen Integration, ohne die eine Organisation nicht auf Dauer funktionieren kann. Die Funktionsweise von Organisationen als kollektivem Akteur verlangt ein höheres Maß an Koordination, Kooperation und sozialer Integration der Akteure als dies auf Märkten üblicherweise erforderlich ist. Darauf beruht der »organisational advantage« (Nahapiet/Goshal 1998). Eine gezielte Schwächung von Normen im Zuge neuer Systeme der Leistungssteuerung wird nur dann auf Dauer und in größerem Umfang organisationsdienliches innovatives Verhalten generieren, wenn auch die Integrationsleistung von Organisationen erbracht wird. Die negativen Effekte von zunehmenden Karriererisiken und die erkennbaren Substitutionsprozesse zwischen Normen weisen in diese Richtung. Dies bedeutet u. E., dass Dezentralisierung und die Gewährung von Autonomie im Zeichen neuer Leistungssteuerung paradoxerweise mit einer verstärkten Bindung der Organisationsmitglieder an die Ziele, Werte und Normen der Organisation und an professionelle Normen einhergehen muss, wenn sie funktionieren soll. Das dürfte im Zeitalter zunehmender Flexibilisierung und »Patchwork«-Karrieren vor allem das Problem aufwerfen, wie temporäre Loyalitäten zu Organisationen immer wieder neu aufgebaut werden können. Und es ist zu bedenken, dass in Zeiten nach ENRON ein gesellschaftlich schwindendes Vertrauen in die Legitimation der handlungsleitenden Normen von Managern eben diese Identifikation mit professionellen Normen erschweren könnte. In Verbindung mit der gezielten Schwächung von Normen durch finalisierte Leistungssteuerung könnte dies in einem viel größerem Ausmaß zur normativen Destabilisierung von Organisationen beitragen, als mit dem ersten Blick auf das Gebaren von Top Managern ersichtlich ist.

Literatur

- Astley, W.G. / van de Ven, A.H. (1983): Central perspectives and debates in organisation theory, in: Administrative Science Quarterly 28, S. 245-273.
- Baethge, M. / Denking, J. / Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt/Main, New York.
- Bahn Müller, R. (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltspolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe, München, Meriing.
- Bender, G. (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang: Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik, Frankfurt/Main, New York.
- Berthel, J. / Becker, F.G. (2003): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 7., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Blutner, D. / Brose, H.-G. / Holtgrewe, U. (2002): Telekom. Wie machen die das? Die Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG, Konstanz.
- Bohle, H.H. (1975): Soziale Abweichung und Erfolgchancen. Die Anomietheorie in der Diskussion, Neuwied, Darmstadt.

- Boudon, R. / Bourricaud, F. (1992): Soziologische Stichworte, Opladen.
- Bullinger, H.-J. / Bauer, S. / Menrad, W. (2000): Entgeltsysteme in der Produktion: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland für die praktische Gestaltung aufbereitet, Stuttgart.
- Cascio, W. (2002): Strategies für responsible restructuring, in: *Academy of Management Executive* 16, S. 80-91.
- Child, J. / McGrath, R. (2001): Organizations unfettered: Organisational form in an information intensive economy, in: *Academy of Management Journal* 44, S. 1135-1149.
- Coward, R.A. / Ohlin, L.E. (1960): *Delinquency and Opportunity. A Theory of Delinquent Gangs*. New York.
- Cohen, Albert (1965): The Sociology of the Deviant Act: Anomy Theory and Beyond, in: *American Sociological Review* 30, S. 5-14.
- Conrad, P. / Manke, G. (2002): Management der Humanressourcen: Die Führungsinstrumente Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und flexible Vergütung im Vergleich, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 56, S. 178-182.
- Cullen, J.B. / Parboteeah, K. P. / Hoegl, M. (2004): Cross-National Differences in Managers' Willingness to Justify Ethically Suspect Behaviors: A Test of Institutional Anomie Theory, in: *Academy of Management Journal* 47, S. 411-421.
- Dooling, B. (2002): Enterprise Discourse, Professional Identity and Organizational Control of Hospital Clinicians, in: *Organization Studies* 23, S. 369-390.
- Dopson, S. / Neumann, J.E. (1998): Uncertainty, Contrariness and the Double-bind: Middle Managers' Reactions to Changing Contracts, in: *British Journal of Management* 9, S. 53-70.
- Dopson, S. / Stewart, R. (1990): What is Happening to Middle Management ? in: *British Journal of Management* 1, 3-16.
- Dreitzel, H.P. (1972): *Das gesellschaftliche Leiden und das Leiden an der Gesellschaft. Vorstudien zu einer Pathologie des Rollenverhaltens*, Stuttgart.
- Dröge, K. (2003): Wissen – Ethos – Markt. Professionelles Handeln und das Leistungsprinzip, in: *Mieg, H. / Pfadenhauer, M. (Hrsg.), Professionelle Leistung – Professionell Performance*, Konstanz, S. 249-266.
- Durkheim, E. (1983 orig.1897): *Der Selbstmord*, Frankfurt/Main.
- Durkheim, E. (1992 orig. 1893): *Über die soziale Arbeitsteilung*, Frankfurt/Main.
- Faust, M. / Jauch, P. / Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum »internen Unternehmer«, München, Mering.
- Faust, M. / Jauch, P. / Deutschmann, C. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des »Intrapreneurs«, in: *Industrielle Beziehungen* 5, S. 101-118.
- Faust, M. / Jauch, P. / Brünnecke, K. / Deutschmann, C. (1995): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*, München, Mering.
- Fischer, A. (1970): *Die Entfremdung des Menschen in einer heilen Gesellschaft. Materialien zur Adaption und Denunziation eines Begriffes*, München.
- Franz, W. / Gutzeit, M. / Lessner, J. / Oechsler, W.A. / Pfeiffer, F. / Reichmann, L. / Rieble, V. / Roll, J. (2000): *Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*, Mannheim.
- Giddens, A. (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Frankfurt/Main.
- Gildemeister, R. / Günther, R. (1987): Probleme beruflicher Identität in professionalisierten Berufen, in: *Frey, H.- P. / Haußer, B. (Hrsg.), Identität. Entwicklungen psychologischer u. soziologischer Forschung*, Stuttgart, S. 71-87.
- Gleißmann, W. / Peters, K. (2001): *Mehr Druck durch mehr Freiheit – Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg.

- Hales, C. (1999): Leading Horses to Water? The Impact of Decentralization on Managerial Behaviour, in: *Journal of Management Studies* 36, S. 831-851.
- Heckscher, C. (1995): *White Collar Blues*, New York.
- Henkel, M. (2000): *Academic Identities and Policy Change in Higher Education*, London, Philadelphia.
- Hirshleifer, D./Thakor, A.V. (1992): Managerial reputation, project choice and debt, in: *Review of Financial Studies* 5, S. 437-470.
- Holden, L. / Roberts, I. (2004): The depowerment of European middle managers, in: *Journal of Managerial Psychology* 19, S. 269-287.
- Holtgrewe, U. (2002): Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive, in: Moldaschl, M. / Voß, G.G. (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit*. München, Mering, S. 195-218.
- Holtgrewe, U. / Voswinkel, S. (2000): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. Beitrag zur Veranstaltung der Sektion Industriosozilogie beim Soziologiekongress, Köln, 2000.
- Höpner, M. (2004): Was bewegt die Führungskräfte? Von der Agency – Theorie zur Soziologie des Managements, in: *Soziale Welt* 55, S. 263-285.
- Joas, H. /Knöbl, W. (2004): *Sozialtheorie*. Frankfurt/Main.
- Kadritzke, U. (1997): Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe, in: Kadritzke, U. (Hrsg.), *Unternehmenskulturen unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Berlin, S. 123-161.
- Kieser, A. (2002): Schwächung der Wettbewerbsposition durch wertorientierte Verschlangung? in: Macharzina, K. / Neubürger, H.-J. (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmensführung. Strategien- Struktur-Controlling*, Stuttgart, S. 141-168.
- Knights, D. / McCabe, D. (2003): Governing through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in Call Centre, in: *Journal of Management Studies* 40, S. 1587-1619.
- Kotthoff, H. (1998): *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* Berlin.
- Kotthoff, H. (1997): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb, in: Kadritzke, U. (Hrsg.), *»Unternehmenskulturen« unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Berlin, S. 163-184.
- Lamnek, S. (2001): *Theorien abweichenden Verhaltens*, München.
- LaNuez, D. / Jermier, J.M. (1994): Sabotage by Managers and Technocrats: Neglected Patterns of Resistance at Work, in: Jermier, J.M. / Knights, D. / Nord, W.E. (Hrsg.), *Resistance and Power in Organizations*, London, New York, S. 219-251.
- Lehner, J.M. (2003): Risikosuchendes Verhalten als Folge erfolgsbezogener Anreizsysteme. Effekte von Optionsprogrammen, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 17, S. 334-353.
- Locke, E.A./Latham, G.P. (1990) *A Theory of Goal Setting And Task Performance*. Englewood Cliffs.
- McClosky, H. / Schaar, J.H. (1956): Psychological Dimensions of Anomy, in: *American Sociological Review* 30, 14-40.
- Merton, R.K. (1975 orig. 1938): Sozialstruktur und Anomie, in: Schrey, H.-H. (Hrsg.), *Entfremdung*, Darmstadt, S. 339-359.
- Mintzberg, H. (2004): *Managers, not MBA's*, San Francisco.
- Moldaschl, M. / Voß, G. (2002): *Subjektivierung von Arbeit*, 2. Aufl., München, Mering.
- Moldaschl, M. (1994): »Die werden zur Hyäne« – Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen, in: Moldaschl, M. / Schultz-Wild, R. (Hrsg.), *Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*, Frankfurt/Main, New York, S. 105-149.
- Moldaschl, M. / Schultz-Wild, R. (1994): *Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*, Frankfurt/Main, New York.

- Nahapiet, J. / Goshal, S. (1998): Social capital, intellectual capital and the organisational advantage, in: *Academy of Management Review* 23, S. 242-266.
- Neckel, S. / Dröge, K. / Somm, I. (2004): Welche Leistung, welche Leistungsgerechtigkeit? Soziologische Konzepte, normative Fragen und einige empirische Befunde, in: Berger, A. / Schmidt, V. (Hrsg.), *Welche Gleichheit, welche Ungleichheit? Grundlagen der Ungleichheitsforschung*, Wiesbaden, S. 137-164.
- Neckel, S. / Dröge, K. (2002): Die Verdienste und ihr Preis. Leistung in der Marktgesellschaft, in: Honneth, A. (Hrsg.), *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, Frankfurt/Main, S. 93-116.
- Newell, H. / Dopson, S. (1996): Muddle in the Middle: organizational restructuring and middle management careers, in: *Personnel Review* 25, S. 4-20.
- Osterloh, M. / Frey, B.S. (2005): Corporate Governance: Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, Team Produktion oder ein soziales Dilemma? in: Schauenberg, B. / Schreyögg, G. / Sydow, J. (Hrsg.), *Managementforschung* 15, Wiesbaden, S. 333-364.
- Ortmann, R. (2000): *Abweichendes Verhalten und Anomie*, Freiburg (Breisgau).
- Parsons, T. (1986): *Aktor, Situation und normative Muster*, Frankfurt/Main.
- Passas, N. / Agnew, R. (1997): *The Future of Anomie Theory*, York, Pennsylvania.
- Picot, A. / Neuburger, R. (2004): Modulare Organisationsformen, in: Schreyögg, G. / v. Werder, A. (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart, S. 898-905.
- Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R.T. (2001): *Die grenzenlose Unternehmung*, 4. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Picot, A. / Böhme, M. (1999): *Controlling in dezentralen Unternehmensstrukturen*, München.
- Rumelt, R.P. (1987): Theory, strategy and entrepreneurship, in: Teece, D.J. (Hrsg.), *The competitive challenge*, New York, S. 137-158.
- Sadowski, D. / Ludewig, O. (2004): Organisationskapital, in: Schreyögg, G. / v. Werder, A. (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Aufl., Sp. 1017-1025.
- Sanders, K. / van Emmerik, H. (2004): Does Modern Organization and Governance Threat Solidarity? in: *Journal of Management and Governance* 8, S. 351-372.
- Sauer, D. (2005): *Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen*, Hamburg.
- Scarbrough, H. / Burrell, G. (1996): The Axeman Cometh: the Changing Roles and Knowledges of Middle Managers, in: Clegg, S.R. / Palmer, G. (Hrsg.), *The Politics of Management Knowledge*, London, Thousand Oaks, New Delhi, S. 173-189.
- Schmierl, K. (1995): *Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik. Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie*, Frankfurt/Main, New York.
- Schmierl, K. (1994): Wandel der betrieblichen Lohnpolitik bei arbeitsorientierter Rationalisierung, in: Moldaschl, M. / Schultz-Wild, R. (Hrsg.), *Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*, Frankfurt, New York, S. 151-200.
- Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (2004): AUTO 5000 – eine Kampfansage an veraltete Fabrikgestaltung, in: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 32, S. 23-46.
- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin.
- Srole, L. (1956): Social Integration and Certain Corollaries: An Exploratory Study, in: *American Sociological Review* 21, S. 709-716.
- Stock, R. (2004): Wirkungsweise von Normen in Organisationen. Theoretische Betrachtung und empirische Analyse am Beispiel von Teams, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)* 74, S. 785-810.
- Tengblad, S. (2004): Expectations of Alignment: Examining the Link Between Financial Markets and Managerial Work, in: *Organization Studies* 25, S. 583-606.
- Thomas, R. / Dunkerley, D. (1999): Carreeing Downwards? Middle Manager's Experience in the Down-sized Organization, in: *British Journal of Management* 10, S. 157-169.

- Türk, K. (2000): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation, in: Ortmann, G. / Sydow, J. / Türk, K. (Hrsg.), Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, 2., durchgesehene Aufl., Wiesbaden, S. 124-176.
- Voswinkel, S. (2005): Die Organisation der Vermarktlichung von Organisationen - Das Beispiel erfolgsbezogenen Entgelts, in: Jäger, W. / Schimank, U. (Hrsg.), Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven, Wiesbaden, S. 287-312.
- Voswinkel, S. (2000): Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationsformen. Erfolgsorientiertes Entgelt in Wirtschaftsorganisationen, in: Brose, H.-G. (Hrsg.), Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/Main, S. 239-274.
- Voss-Dahm, D. (2003): Zwischen Kunden und Kennziffern – Leistungspolitik in der Verkaufsarbeit des Einzelhandels, in: Pohlmann, M. / Sauer, D. / Trautwein – Kalms, G. / Wagner, A. (Hrsg.), Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen, Berlin, S. 67 – 111.
- Walgenbach, P. (1994): Mittleres Management: Aufgaben – Funktionen – Arbeitsverhalten, Wiesbaden.
- Weibler, J. / Wald, A. (2004): 10 Jahre personalwirtschaftliche Forschung - Ökonomische Hegemonie und die Krise einer Disziplin, in: Die Betriebswirtschaft 64, S. 259-275.
- Wiseman, R.M. / Gomez-Mejia, L.R. (1998): A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking, in: Academy of Management Review 23, S. 133-153.

Dipl.-Kffr. Gabriele Faßauer

e-mail: gabriele.fassauer@mailbox.tu-dresden.de

Prof. Dr. Frank Schirmer

e-mail: frank.schirmer@mailbox.tu-dresden.de

TU Dresden

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Professur für BWL, insb. Organisation

Helmholtz Str. 10

01062 Dresden