

INDIVIDUUM UND ORGANISATION

Das sozialisationstheoretische Defizit der Organisationssoziologie und die Möglichkeiten seiner Überwindung¹

Von Irene Raehlmann, Bochum

I. Das Problem

Die Organisationssoziologie ist eine relativ junge Spezialdisziplin, die sich erst nach dem Zweiten Weltkrieg im angelsächsischen Sprachbereich entwickelte und sich mit zeitlicher Verzögerung auch in der Bundesrepublik durchsetzte. Gleichwohl präsentiert sie sich nicht ohne Geschichte. Ältere Ansätze der Industrie- und Betriebssoziologie (Wissenschaftliche Betriebsführung, Human-Relations-Bewegung) sowie die Bürokratietheorie Max Webers werden als Entwicklungsstufen der Organisationssoziologie interpretiert. Diesen klassischen und zum Teil rationalen Ansätzen folgen die systemtheoretischen Konzepte von Talcott Parsons und Niklas Luhmann; sie bilden, als moderne Organisationstheorie bezeichnet, den vorläufigen Abschluß dieser Periodisierung (vgl. Mayntz/Ziegler 1977). Vergegenwärtigt man sich diese Theoriegeschichte und beschäftigt sich mit der Forschungspraxis, so kann man sagen, daß das Verhältnis von Individuum und Organisation ein wichtiges Erkenntnisinteresse darstellt (vgl. z. B. Presthus 1962; Merton 1968; Brim/Wheeler 1974; Argyris 1975; Cogswell 1975). Insofern spielen sozialisationstheoretische Fragestellungen, auch wenn in dieser Perspektive häufig nicht formuliert, in der Organisationssoziologie eine wesentliche Rolle. Sie werden behandelt unter den Bedingungen freiwilliger Mitgliedschaft in Organisationen (Vereine, Verbände, Parteien, Religionsgemeinschaften) und unfreiwilliger, also Zwangsmitgliedschaft in sogenannten totalen Organisationen (Gefängnisse, psychiatrische Anstalten). — Bedenkt man die herausragende Bedeutung von Arbeitsorganisationen für Individuum und Gesellschaft, so erstaunt nicht, daß sich die Organisationssoziologie dafür ganz besonders interessiert. Unter Arbeitsorganisationen werden zielgerichtete soziale Systeme verstanden, in denen eine Anzahl von Personen (haupt)beruflich tätig sind und ihren Lebensunterhalt verdienen. Die

¹ Überarbeitete Fassung meines Habilitationsvortrages vor dem Fachbereich Gesellschafts- und Planungswissenschaften der TU Berlin am 26.11.1986. Ich verdanke den Diskussionsteilnehmern wichtige Anregungen für diese Überarbeitung.

folgenden sozialisationstheoretischen Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf den Wirkungszusammenhang von Individuum bzw. Arbeitskraft und Arbeitsorganisation. Damit werden all jene Sozialisationsprozesse in Organisationen ausgeklammert, die ohne Arbeitsverhältnis, also aufgrund freiwilliger oder unfreiwilliger Mitgliedschaft stattfinden. Die Organisationssoziologie teilt, soweit sie Arbeitsorganisationen thematisiert, ihren Erkenntnisgegenstand mit der Arbeitssoziologie. Außerdem besteht eine systematische, disziplinübergreifende Verbindung mit dem Forschungsgebiet Sozialisation durch Arbeit, das neben der Soziologie von der Psychologie und Pädagogik gespeist wird (vgl. Kohli/Volpert 1983, S. 5 ff.). Diese Sachverhalte hat eine Diskussion über das Verhältnis von Individuum und Organisation zu beachten.

Die Beschäftigung der Organisationssoziologie mit sozialisationstheoretischen Fragen und auch mit dem Themenkomplex Sozialisation durch Arbeit ist von der Sozialisationsforschung bislang kaum beachtet worden. Das mag mit den weiter unten auszuführenden Defiziten der Organisationssoziologie zusammenhängen. Jedoch finden sich in Arbeiten der sozialstrukturellen Sozialisationsforschung, so bei Melvin L. Kohn, Argumente, die für eine stärkere Berücksichtigung arbeitsorganisatorischer Bedingungen plädieren, denn die „Organisationsstruktur insgesamt kann allein durch ihren Einfluß auf die Berufsbedingungen, die unmittelbar auf das Leben der Beschäftigten einwirken, beispielsweise direkte Berufsbedingungen wie Ausprägung der Überwachung, Zeitdruck und inhaltliche Komplexität der Arbeit, für diese Menschen von Bedeutung sein“ (Kohn 1981, S. 91). An anderer Stelle entwirft Kohn eine Forschungsperspektive, die auch in der Organisationssoziologie Anhänger finden dürfte: „Eine wenig erforschte, aber theoretisch verlockende Möglichkeit besteht darin, daß die Arbeitsbedingungen sich unterschiedlich auf die Persönlichkeit auswirken könnten, je nachdem, wie der Betrieb, in dem diese Erfahrungen gemacht werden, organisatorisch strukturiert ist (. . .). Es könnte durchaus sein, daß Arbeitsbedingungen in bürokratisierten (. . .) Organisationen einen anderen Einfluß ausüben als in unbürokratischen“ (Kohn 1985, S. 55). Auch Klaus Hurrelmann, der für eine vernetzte Mehrebenenanalyse in der Sozialisationsforschung plädiert, fordert, Organisationen und mithin auch die Arbeitsorganisation als relevante Analyseebene systematisch zu berücksichtigen (vgl. Hurrelmann 1983, S. 100). Es ist zu wünschen, daß eine wechselseitige Kenntnisnahme von Forschungsergebnissen selbstverständlich wird, und sich vielleicht sogar eine Zusammenarbeit zwischen der Forschungsrichtung Sozialisation durch Arbeit und dem entsprechenden Bereich der Organisationssoziologie entwickelt. Solche Hoffnungen sind aber nur dann berechtigt, wenn die Organisationssoziologie sich ihren spezifischen Defiziten stellt und versucht, diese zu überwinden.

Die mangelnde sozialisationstheoretische Fundierung der Organisationssoziologie ist in neueren Arbeiten offengelegt worden. Dieses Defizit wird häufig zusammen mit einem weiteren erwähnt, nämlich der unzureichenden gesellschaftstheoretischen Verankerung der Organisationssoziologie. Sabine Kudara nimmt beide Problemaspekte auf, wenn sie für eine Stärkung gesellschaftsorientierter Theorieansätze plädiert und fordert, Organisationsmitglieder „als in einem konkret-historischen Sinn *konstitutiv* für die Strukturen der Organisation“ zu betrachten und nicht als „Konstrukte einer ahistorischen Persönlichkeitspsychologie“ (Kudara 1977, S. 22). Günter Büschges hat diese Vorbehalte jüngst wiederholt und ergänzt, indem er der Organisationssoziologie, soweit systemtheoretischen Ansätzen zugeneigt, Blindheit gegenüber der Gesellschaft bescheinigt und ihr zugleich aufgrund ihrer anpassungsmechanistischen Sicht vorwirft, den Menschen als sozialen Akteur aus den Augen verloren zu haben (vgl. Büschges 1983, S. 59).

Folgt man den Argumenten dieser Autoren, dann läßt sich das sozialisationstheoretische Defizit zusammenfassend so skizzieren: Es lassen sich zwei Standorte ausmachen, die aufgrund ihrer jeweils einseitigen Sicht unvermittelt nebeneinander stehen. Die *eine* Position schenkt dem Organisationsmitglied erhebliche Beachtung, allerdings unter Ausblendung der historisch-gesellschaftlichen Verfaßtheit von Organisationen. Insofern wird das Individuum als mit überzeitlichen Eigenschaften und Merkmalen ausgestattet begriffen. Die *andere* Position legt zwar erhebliches Gewicht auf die Rahmenbedingungen von Organisationen, wobei keineswegs immer deren historisch- und gesellschaftsspezifische Prägung berücksichtigt wird. Dieser Ansatz nimmt aber das Organisationsmitglied höchst ungenügend wahr. Es wird der Eindruck erzeugt, als würde sich das Individuum an die äußeren Bedingungen schlicht anpassen, ohne sich mit diesen aktiv auseinandersetzen zu müssen und so als Subjekt in Erscheinung zu treten.

Die konstatierten Mängel sind aber nicht schon dadurch beseitigt, wenn die subjektive und die objektive Seite von Organisationen gleichermaßen ins Blickfeld rücken. Es müssen Bemühungen hinzu kommen, die folgende Frage versuchen zu beantworten: Wie und wodurch wird die subjektive Seite mit der objektiven und umgekehrt vermittelt? Diese Wechselwirkungsprozesse zu klären, ist unumgänglich, will man das angesprochene sozialisationstheoretische Defizit beheben. So sehen Klaus Hurrelmann und Dieter Ulich in der Aufhellung dieser Überbrückungsprozesse das gegenwärtig zentrale Interesse der Sozialisationsforschung (vgl. Hurrelmann/Ulich 1980, S. 7 f.; vgl. auch Thomssen 1982, S. 321). Auch in politisch-praktischer Hinsicht ist die Klärung dieser Vermittlungsvorgänge erforderlich; denn weist man ein restringiertes Menschenbild zurück, so stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen des Handelns von sozialen Akteuren. Ihre Beantwortung erlaubt, sowohl allzu optimistische als auch allzu pessi-

mistische Vorstellungen über Handlungschancen zu korrigieren und mithin Illusionen zu begegnen.

Michel Crozier und Erhard Friedberg haben in ihrer Schrift „Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns“ diese Defizite ebenfalls beklagt und Vorstellungen entwickelt, die ich als wichtigen, da bislang wohl weitreichendsten Beitrag zur Überwindung der skizzierten Defizite und vor allem des sozialisationstheoretischen Dilemmas der Organisationssoziologie betrachte.

II. Michel Crozier/Erhard Friedberg: Spiel und Strategie — grundlegende Handlungsmuster der Organisationsmitglieder

Mittelpunkt ihrer Ausführungen ist das organisierte, d. h. kollektive Handeln der Menschen. Um dieses Handeln angemessen thematisieren zu können, stellen die Autoren zunächst zwei Dinge klar: *Erstens*: „Keine Organisation (. . .) existiert in einem luftleeren Raum. Sie ist Teil einer bestimmten Gesellschaft, die eine bestimmte Ebene technischer, ökonomischer und kultureller Entwicklung erreicht hat, die durch eine bestimmte Sozialstruktur gekennzeichnet ist, sowie durch bestimmte Werte, denen sich ihre Mitglieder besonders verbunden fühlen“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 79). *Zweitens*: „Es gibt keine völlig geregelten und kontrollierten sozialen Systeme. Die ihnen angehörenden individuellen und kollektiven Akteure können nicht auf abstrakte und fleischlose Funktionen reduziert werden. Es sind im Gegenteil Akteure, die im Rahmen der ihnen ‚vom System‘ auferlegten, oft sehr starken Zwänge über einen Freiraum verfügen, den sie auf strategische Weise in ihren Interaktionen mit den anderen verwenden“ (ebenda, S. 16).

Mit diesem organisationstheoretischen Selbstverständnis setzen sich die Autoren von Positionen ab, die der klassischen, also der rationalen Organisationstheorie sowie der Systemtheorie in der Fassung von Parsons und Luhmann verbunden sind. Sie weisen zudem Konzepte zurück, die etwa die Technologie, die Größe oder die Umweltverhältnisse der Organisation für strukturbildend erachten. Die Ablehnung solcher deterministischer, statischer und zur Anpassung neigender Modelle verbinden sie mit dem Plädoyer für Konzepte der kontingenten und sich wandelnden Sozialgebilde, in denen der Mensch handelnd seine Autonomie entfaltet. Das organisierte Handeln der Menschen ins Zentrum der Untersuchung rücken beinhaltet die Absicht, „die Beziehung zwischen sozialem Akteur und System“ offenzulegen (ebenda, S. 3). Werden system- und handlungstheoretische Sichtweisen einfach gegenübergestellt, so wird die Komplexität dieses Verhältnisses nur höchst unzureichend eingefangen. Folglich sind Akteur und System als

„zwei zwar gegensätzliche(n), aber untrennbar miteinander verbundene und sich gegenseitig bedingende Pole des sozialen Lebens“ zu betrachten (ebenda, S. 3). Zusammengeführt werden diese unterschiedlichen Bereiche im „konkreten Handlungssystem“ (ebenda, S. 141). Es ist im Unterschied zum kybernetischen System sowie zum System der Funktionalisten kein abstraktes, apriorisches Konstrukt, sondern bildet einen konkreten Gegenstand. Das sind die empirisch verifizierbaren Spiele, die die Strategien der einzelnen Gegenspieler koordinieren. Zwei mögliche Untersuchungswege zeichnen sich ab: Einmal wird der Akteur zum analytischen Ausgangspunkt gewählt, ein anderes Mal das System, wobei die Untersuchung zu dem jeweils anderen Pol vorstoßen muß. „Beide Vorgehensweisen“, stellen die Autoren fest, „sind widersprüchlich und komplementär zugleich. Trennt man sie, so kommt man zu sehr unterschiedlichen und jeweils unbefriedigenden Ergebnissen“ (ebenda, S. 3; vgl. S. 10, S. 34, S. 121).

Für die Analyse organisierten Handelns wählen Crozier/Friedberg den Begriff des Spiels und weisen den Rollenbegriff zurück, weil dieser auf einer einseitigen, nämlich auf der Problemstellung der Anpassung beruhe (vgl. ebenda, S. 67). Hingegen anerkenne der Spielbegriff die Autonomie der Akteure, d. h. ihre Bezugsfähigkeit. Unter Bezugsfähigkeit wird *einmal* die Fähigkeit verstanden, „die verschiedenen mehr oder weniger klar ersichtlichen Gelegenheiten zu *entdecken*“ und *zum anderen* die Fähigkeit, „die Schwierigkeiten und Risiken, die bei jeder dieser rationalen Strategien auftauchen können, *auf sich zu nehmen und zu ertragen*“ (ebenda, S. 119). Diese zuletzt genannte Fähigkeit, die auch beinhaltet, Beziehungen zu anderen einzugehen, ist mit affektiven Problemen verbunden. Beziehungen sind durch Ambivalenz gekennzeichnet, sind „strategisch und beinhalten eine wie auch immer verdrängte oder sublimierte Machtkomponente“ (ebenda, S. 119). Noch mehr gelten diese Merkmale für Strukturen kollektiven Handelns. Diese kollektiven Fähigkeiten können jedoch nicht auf die Fähigkeiten der Individuen zurückgeführt werden. Demnach gibt es Bezugsfähigkeiten auf der Ebene von Gruppen. Dazu zählt beispielsweise die Fähigkeit, sich zum Handeln zusammenzufinden und dabei individuelle Interessen zurückzustellen und die mit der Gruppe untrennbar verbundenen Konflikte und Spannungen zu zähmen (vgl. ebenda, S. 122). — Mit dem Spielbegriff verändert sich die Blickrichtung. Zum Thema werden nun Beziehungen und Verhandlungen, Macht und gegenseitige Abhängigkeit. Spiel wird als ein Integrationsmechanismus begriffen, mit dessen Hilfe die Organisationsmitglieder ihre Machtbeziehungen strukturieren und ihre Zusammenarbeit regeln. So verbindet das Spiel Freiheit und Zwang. Diese mit dem Spielbegriff beschriebenen Prozesse werden als Sozialisation aufgefaßt (vgl. ebenda, S. 69 f.).

Zur Geltung bringen die Akteure ihre selbstverständlich durch die organisatorischen Rahmenbedingungen begrenzte Autonomie durch Strategien:

Diese wählen sie aus einer Anzahl von Spielen aus, die mögliche Gewinnstrategien darstellen. Dabei liegen dem Strategiebegriff folgende Annahmen zugrunde (vgl. ebenda, S. 33f.): *Erstens*: Die Ziele des Akteurs sind in der Regel nicht eindeutig, sie werden im Handeln verändert, verworfen und neue können hinzukommen. *Zweitens*: Das Verhalten des Akteurs ist grundsätzlich aktiv, wenn auch eingeschränkt durch organisatorische Zwänge. Selbst Passivität muß als Ergebnis einer Entscheidung aufgefaßt werden. *Drittens*: Das Verhalten ist stets sinnvoll und rational, wenn auch nicht in bezug auf die Ziele, sondern im Hinblick auf organisatorische Handlungsoptionen. *Viertens*: Das Verhalten hat immer zwei Seiten, d. h. das Handeln ist einmal offensiv, auf die Verbesserung der Situation und zum anderen defensiv, auf die Aufrechterhaltung und Erweiterung des Freiraums, also der Handlungsfähigkeit gerichtet. Einem so (1 bis 4) verstandenen Begriff der Strategie ist Irrationalität fremd.

Nun gilt es die Kategorien Spiel und Strategie als die Vermittlungsinstanzen zwischen subjektiver und objektiver Ebene, zwischen Handlungs- und Systemebene noch genauer zu beleuchten. Die Frage, um die es geht, lautet: Wodurch werden Spiel und Strategie als Ergebnis von Sozialisation bestimmt? Anders gefragt: Welche Momente aus dem Arbeits- und Lebenszusammenhang sind für die Entwicklung von Spiel und Strategie zentral bedeutsam?

Zunächst wird der Sozialisationsprozeß als „ein relativ offener Prozeß (begriffen), der voller Überraschungen sein kann, weil er immer durch ein handelndes Subjekt vermittelt wird“ (ebenda, S. 70). Die im organisatorischen Rahmen wirksam werdende Autonomie der Akteure, von den Autoren Bezugsfähigkeiten der Individuen genannt, ist Ergebnis eines auf den gesamten Lebenslauf ausgedehnten Sozialisationsprozesses. Die Bezugsfähigkeiten des Individuums sind also „Produkt seiner sozialen Geschichte“ (ebenda, S. 298); sie sind Ergebnis sozialen Lernens, z. B. in der Familie, in der Schule und im Beruf. Folglich ist die Arbeitsorganisation eine wichtige Sozialisationsinstanz, denn sie liefert Handlungsinstrumente und steckt spezifische Experimentierfelder ab (vgl. ebenda, S. 119). Die in einem solchen komplexen, also vor- und außerberuflichen wie beruflichen Sozialisationsprozeß erlernten Fähigkeiten lassen sich nicht auf eine technisch-ökonomische Logik reduzieren, sie sind Ausdruck der kulturellen Fähigkeiten der Individuen (vgl. ebenda, S. 111).

Die Spiele und die Strategien, die die Akteure wählen, sind aber nicht nur vergangenheits-, sondern auch zukunftsgebunden (vgl. ebenda, S. 298 ff.). Die strategischen Orientierungen, für die sich soziale Akteure entscheiden, sind Ausdruck einer antizipatorischen Bilanz, d. h. die gegenwärtige Lage wird unter dem Blickwinkel zukünftiger Möglichkeiten, Ressourcen sowie Zwänge analysiert. Dabei verschwinden die vergangenen Erfahrungen nicht

einfach, aber sie werden relativiert, d. h. sie sind nur eines der Elemente, die die Fähigkeiten der Akteure bestimmen und dadurch werden mittelbar auch die Strategien beeinflusst. Die in den verschiedenen Sozialisationsbereichen gegebenen Zwänge und Spielregeln können den Erwerb von Bezugsfähigkeiten, von Autonomie nicht nur fördern und erleichtern, sondern auch hemmen und sogar verhindern (vgl. ebenda, S. 121). Das kann sich beispielsweise darin zeigen, daß sozialer Wandel nicht unterstützt, sondern abgelehnt wird. Die Organisationsmitglieder fühlen sich in ihren Gewohnheiten, in ihrer Routine gestört. Sie erblicken in der geplanten Veränderung eine Gefahr, denn sie stellt die Bedingungen ihres Spiels, ihre Machtquellen und ihre Handlungsfreiheit in Frage. Die Mitglieder werden aufgefordert, „auf das zu verzichten, was ihnen hilft, sich als soziale Wesen zu behaupten, zumindest teilweise Herr über ihr eigenes Verhalten zu bleiben“ (ebenda, S. 243). Dieser Widerstand, meinen Crozier/Friedberg, kann überwunden werden, wenn die Mitglieder einer Organisation „Interesse an den ihnen angebotenen Spielen finden können, sind sie *ganz und gar* bereit, sehr schnell den Wandel mitzuvollziehen“ (ebenda, S. 242, hervorgehoben von I. R.).

Ich fasse das Konzept von Crozier/Friedberg in seinen wichtigsten Aspekten zusammen: Die Begriffe Spiel und Strategie sind als Vermittlungsinstanzen zwischen subjektiver und objektiver Ebene, die im konkreten Handlungssystem zusammentreffen, aufzufassen. Der Spielbegriff beinhaltet die Aktivität, die Autonomie, die Bezugsfähigkeit und die Macht der Organisationsmitglieder. Mit diesem Verständnis schließen sie Vorstellungen, wie Passivität, mechanistische Anpassung sowie Ohnmacht und Nichtkontrolle analytisch aus. Aus einer Anzahl von Spielen werden Strategien ausgewählt. Teilweise baut der Begriff der Strategie auf dem des Spiels auf: Der Akteur ist grundsätzlich aktiv, er handelt sowohl offensiv als auch defensiv, seine Ziele sind eher diffus und verändern sich, sein Verhalten ist stets als rational anzusehen. Schließlich impliziert diese Auffassung, daß Organisationen Teil einer konkreten Gesellschaft sind, sie sind kontingent und mithin keine völlig geregelten und kontrollierten Systeme.

III. Versuch einer Einschätzung dieses Ansatzes

Ich will im folgenden Möglichkeiten und Grenzen dieses Ansatzes mit Blick auf die Überwindung des sozialisationstheoretischen Defizits der Organisationssoziologie zusammenfassend diskutieren. Der Ansatz von Crozier/Friedberg zeichnet sich positiv durch ein Zusammengehen von Handlungs- und Systemtheorie aus, ohne blind gegenüber dem gesellschaftlichen, historischen und kulturellen Kontext von Organisationen zu sein. Eine solche Verbindung erlaubt, eine mechanistische Sicht des Verhältnisses von Individuum und Organisation zu überwinden. Die Organisationsmitglieder,

sowohl einzeln wie kollektiv, sind Akteure mit eigenen Zielen und Interessen, die sich mit den Gegebenheiten der Organisation auseinandersetzen. Auf diese Weise wird Organisationsentwicklung als Verhandlungsprozeß verstehbar. Strukturiert werden diese Beziehungen durch Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse. Eben auf diesem Umstand gründet die Autonomie, die Bezugsfähigkeit von Akteuren. Das bedeutet, daß ein Zustand totaler Machtlosigkeit, vollständig einseitiger Abhängigkeit analytisch ausgeschlossen bleibt. Positiv hervorzuheben ist darüber hinaus das Bemühen der Autoren, den Vermittlungsproblemen zwischen subjektiver und objektiver Ebene nachzugehen. Entsprechend werden die subjektiven Grundlagen von Spiel und Strategie angesprochen und zu Recht als Sozialisationsprozesse bzw. als Ergebnisse derselben qualifiziert. Diese Sozialisationsprozesse können positiv oder negativ auf das Erlernen von Bezugsfähigkeiten wirken, und sie beeinflussen somit auch die Entwicklung und die Auswahl von Strategien. Dabei wird Sozialisation nicht auf die frühen Lebensphasen begrenzt, sondern auf das Erwachsenenalter, auf das Arbeitsleben ausgeweitet. Obwohl das Handeln der Akteure vergangenheitsgebunden ist, werden vorberufliche und gegebenenfalls auch weiter zurückliegende Phasen beruflicher Sozialisation in ihrer Bedeutung für Spiel und Strategie zwar nicht als irrelevant, aber doch als sekundär im Vergleich zur jeweils aktuellen Berufssituation angesehen. Diese Einschätzung gründet auf der Annahme, daß das Handeln der Akteure nicht nur vergangenheitsgebunden, sondern auch zukunftsorientiert ist.

Der Ansatz von Crozier/Friedberg fordert aber auch zur Kritik heraus. Die Option für den Spielbegriff ist aus zwei Gründen problematisch: Der Spielbegriff wird aufgrund einer einseitigen Rezeption der Rollentheorie eingeführt. Die Revision durch den soziologischen Interaktionismus nehmen die Autoren nicht zur Kenntnis. Gleichwohl sind sie engagierte Anhänger dieser Theorie, denn deren Vertreter führen die Identitätskategorie ein, um die Möglichkeit des Individuums zu erfassen, gegenüber sozialen Zwängen Autonomie zu wahren (vgl. Hurrelmann 1983, S. 91 ff.). Schwerwiegender, da die analytischen Möglichkeiten ihres Ansatzes im Kern betreffend, ist, daß der Spielbegriff, ein Grundbegriff der Spiel- und Entscheidungstheorie, völlig unkritisch übernommen wird. Diese Kategorie kann analytisch nur dann brauchbar sein, wenn sie mit einem Begriff von Arbeit vermittelt wird. Daraus ergibt sich, die m. E. unverzichtbare arbeitssoziologischen Fundierung des organisationssoziologischen Ansatzes von Crozier/Friedberg. Dieses arbeitssoziologische Defizit verbindet sich mit einem weiteren, damit zusammenhängenden Mangel. Mit ihm will ich mich im folgenden näher beschäftigen, und zwar nicht allein aus theoretischem Interesse, sondern auch aus politisch-praktischen Erwägungen heraus. Dazu eine knappe Erläuterung: Crozier/Friedberg betonen geradezu in emphatischer Weise die Autonomie der Organisationsmitglieder, ohne jedoch zu bedenken, daß

diese Autonomie integraler Bestandteil von Arbeit ist. Sie sind zwar realistisch genug zu sehen, daß diese Freiheit stets relativ ist. Sie kann durch Sozialisationsbedingungen begrenzt werden, die die Persönlichkeitsentwicklung beeinträchtigen. Dazu zählen auch organisatorische Zwänge. Ferner kann das Handeln sowohl offensiv als auch defensiv sein. Als eine defensive Art des Handelns kann der Widerstand gegen Wandel angesehen werden. Aber Crozier/Friedberg sind voller Optimismus, wenn sie behaupten, dieser Widerstand lasse sich auflösen, sobald die Betroffenen erkennen, daß die angestrebten Veränderungen in ihrem Interesse liegen. Eine darüber hinausgehende und mithin vertiefende Analyse dieser subjektiven Möglichkeiten und Grenzen von Freiheit auf der Grundlage eines theoretischen Konzeptes von Arbeit sucht man vergeblich, und folglich bleiben nicht nur die organisatorischen und gesellschaftlichen Zwänge letztlich ziemlich unbestimmt, sondern Spiel und Strategie ebenfalls. Daher kann dieses im Lichte der Sozialisationsforschung wenig entwickelte Autonomiekonzept politisch-praktischen Illusionen Vorschub leisten (vgl. Wyniger 1982, S. 59). Um diesen Illusionen und den damit zusammenhängenden theoretischen Defiziten zu begegnen, sind die Bedingungen genauer zu erschließen, die der Entfaltung autonomen Handelns entgegenstehen und die den m. E. eher anhaltenden Widerstand gegen Wandel erklären können. Mit diesem Problem will ich mich nun beschäftigen (vgl. IV).

Dazu bieten Forschungen einen Ansatzpunkt, die in den letzten Jahren zu dem Thema Sozialisation durch Arbeit durchgeführt worden sind und in denen versucht wird, den von Crozier/Friedberg angesprochenen Zusammenhang von Veränderungsbarrieren und Bewältigungsstrategien unter Berücksichtigung der Arbeitstätigkeit, also dem konkreten Handeln der Persönlichkeit empirisch zu klären. Crozier/Friedberg haben ihr Persönlichkeitskonzept infolge des konstatierten Defizits auch mit der Arbeitstätigkeit nicht verbunden. Eine solche organische Verknüpfung, betont Michael Frese, ist für die Forschung über Sozialisation durch Arbeit jedoch unabdingbar (vgl. Frese 1983, S. 21). Daß der angesprochene Wirkungszusammenhang in Projekten des staatlichen Forschungs- und Aktionsprogramms Humanisierung des Arbeitslebens (HdA) behandelt wird, ist nicht zufällig, denn die Bemühungen, Arbeitsbedingungen menschengerechter zu gestalten, sind solange zum Scheitern verurteilt, wie es nicht gelingt, dieses Wirkungsgefüge aufzulösen. Diesbezügliche Überlegungen und Ergebnisse sollen nachfolgend vorgestellt werden, um die sozialisationstheoretischen Schwachstellen dieses, gemessen an der überwiegenden Mehrzahl organisationssoziologischer Ansätze gleichwohl theoretisch gehaltvollen und zukunftsweisenden Konzepts genauer zu bestimmen und damit Ansatzpunkte für ihre Überwindung sichtbar zu machen. Es handelt sich in erster Linie um das *SOFI*-Vorhaben „Restriktive Arbeit“ und um die Gruppe um Thomas Leithäuser; diese beiden Projekte sind Teil der HdA-Forschung. Ergänzend

werden auch einige Ergebnisse der Forschungsgruppe um Wolfgang Lempert berücksichtigt, denn sie thematisieren diesen Problemkomplex am Rande ebenfalls. Den Abschluß dieser Diskussion bilden die Arbeiten der Gruppe um Kohn, weil sie unmittelbar einen empirisch weitgehend gesicherten Weg aufzeigen, wie dieses negative Zusammenspiel von Veränderungsbarrieren und Bewältigungsstrategien, das die HdA-Forschung eindrucksvoll belegt, positiv gewendet werden könnte. Für eine Strategie der Verbesserung von Arbeitsbedingungen haben seine Forschungen ganz erhebliche Bedeutung, denn sie vermögen eine Politik antitayloristischer Arbeitsgestaltung anzuleiten. Diese von Soziologen, Psychologen und Pädagogen gebildeten Forschungsgruppen sind dem interdisziplinären Charakter ihres Untersuchungsgegenstandes angemessen. Über die genannten Punkte hinaus ist eine Diskussion dieser Projekte aber auch deshalb gerechtfertigt, weil zwischen ihnen und dem Ansatz von Crozier/Friedberg wichtige theoretische Gemeinsamkeiten bestehen. So wird den sozialisationstheoretischen Annahmen, wie ich sie an dem Konzept Crozier/Friedberg positiv herausgestellt habe, im wesentlichen gefolgt; zudem entzündet sich das praktische Erkenntnisinteresse an der Autonomie der Arbeitskräfte und deren Weiterentwicklung, letztlich wird der arbeitsorganisatorische Zusammenhang explizit thematisiert und als wichtiger Sozialisationsbereich angesehen. Mit dieser Diskussion wende ich mich gegen die von Paul Windolf aus der Sicht beruflicher Sozialisation formulierte Kritik, die das Autonomiekonzept von Crozier/Friedberg angesichts der Machtverhältnisse in Organisationen sowie herrschaftszementierender bzw. -verstärkender Strategien für analytisch wenig brauchbar hält (vgl. Windolf 1981, S. 92 ff.).

IV. Autonomie — gesellschaftlich-politische Handlungsfähigkeit in der Arbeitsorganisation. Hemmende Entwicklungsbedingungen

Bei der Autonomie der Arbeitskräfte, die Crozier/Friedberg gerade auch für die unteren Ebenen der Betriebshierarchie betonen und die auch im folgenden im Mittelpunkt stehen, handelt es sich nicht um technisch-instrumentelle Qualifikationen, sondern um gesellschaftlich-politische Handlungsfähigkeit, die auch in der Arbeitsorganisation ihren Niederschlag findet. Die Forschungsgruppe um Lempert versteht darunter u. a. die Fähigkeit zum Kampf gegen den Verschleiß von Arbeitskraft und Qualifikation, zu kollektiver Auseinandersetzung um verbesserte Arbeitsbedingungen, zu politischem Einsatz für Rechtsstaatlichkeit und Demokratie. (vgl. Hoff/Lappe/Lempert 1982, S. 115). Eine Nähe zu diesen Vorstellungen läßt sich auch in dem SOFI-Konzept ausmachen. Die Gruppe um Leithäuser deckt Tendenzen zur Selbstbehauptung und Autonomie in den sogenannten „lebens-

weltlichen Nischen im Betrieb" auf; sie sind „ein Feld der Kompensation, der Versuche der Wiedergutmachung, des Ausgleichs und des Widerstands" (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986, S. 258). Ein Ort, wo sich die Bedürfnisse nach Verbesserungen der Arbeitsbedingungen deutlich artikulieren. Die Forschungsgruppen gehen also bei den Arbeitskräften grundsätzlich von der Fähigkeit zu interessenbezogenen und berufsrelevanten Interaktionen aus.

Die in den Projekten thematisierten Arbeitsbedingungen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Restriktivität aus. Mit diesem Begriff setzt sich die SOFI-Gruppe ausführlich auseinander. Sie bestimmt zunächst das betrieblich geforderte Qualifikationsniveau zum leitenden Kriterium, weil sich von hierher Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume, Ermüdung und Verschleiß, Einkommensdifferenzen, unterschiedliche Arbeitsplatzrisiken und betrieblicher Status herleiten lassen (vgl. Görres/Marstedt/Mergner 1982, S. 50 f.). Entsprechend diesem Konzept sind dann für restriktive Arbeitsbedingungen geringe Qualifikationsanforderungen typisch. Sie verbinden sich mit geringen Regulationschancen des eigenen Arbeitshandelns, vor allem im Hinblick auf Verausgabung der Arbeitskraft und Lohn; hinzu kommen geringe Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume und damit verknüpft geringe Erfolgsmöglichkeiten sowie ständige Erfahrungen von Ohnmacht und Funktionieren-Müssen (vgl. ebenda, S. 63 f.). Solche Arbeitsbedingungen sind maßgeblich dafür verantwortlich, daß die Autonomie der Organisationsmitglieder nicht nur durch organisatorische, also äußere Schranken, sondern ganz wesentlich auch durch psychisch-soziale, also innere Schranken begrenzt wird, und daher lassen diese Zwänge die Autonomie nur sehr gebrochen zum Zuge kommen. In Übereinstimmung mit Crozier/Friedberg konstatieren die Projekte subjektive Veränderungsbarrieren bei den von restriktiven Arbeitsbedingungen Betroffenen. — Leithäuser u. a. registrieren diese auch darüber hinaus, so z. B. bei Technikern und Ingenieuren. Diese Gruppen fürchten u. a. um ihren erreichten Status und sehen ihre Expertenrolle bedroht. Zudem meinen Lempert u. a., daß diese Gruppen ihre Handlungsspielräume „vielfach aus Rücksicht auf die weitere Karriere" nicht ausschöpfen (Hoff/Lappe/Lempert 1982, S. 525).

Aber im Unterschied zu Crozier/Friedberg sind diese Forscher sehr viel skeptischer hinsichtlich der Möglichkeit, diese Barrieren zu überwinden. Für Leithäuser u. a. sind die „lebensweltlichen Nischen" im Betrieb nicht nur der Ort, wo sich die Humanisierungsbedürfnisse, sondern auch die Humanisierungsbarrieren am deutlichsten artikulieren. Diese Sperren sind eingelassen in jene Strategien, mit denen die Betroffenen versuchen, die Belastungen, Schwierigkeiten und Probleme der Arbeit zu bewältigen. Diese inneren Barrieren drücken sich in vielfältigen Ausflüchten und Einfällen aus, um eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen für unnötig oder gar unmöglich zu halten (vgl. Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986, S. 261). Ein in

diesem Zusammenhang wichtiges Ergebnis ihrer Untersuchung verschiedener betrieblicher Gruppen, so der Vorarbeiter, Meister, Arbeitsvorbereiter und der bereits erwähnten Techniker und Ingenieure, ist, daß diese Sperren stabilisiert und verstärkt werden durch das Zusammenspiel von gruppenspezifischen Barrieren. Auch im SOFI-Projekt stehen Veränderungsbarrieren und Bewältigungsstrategien in einem deutlichen Zusammenhang. Die Forscher decken eine Hierarchie von Bewertungskriterien für Arbeit auf. Diese Hierarchie ist eine wesentliche Bedingung, um die aktuelle Situation zu bewältigen (vgl. Görres/Marstedt/Mergner 1982, S. 766). Die Veränderungsbarrieren stellen sich hier als „Verinnerlichung des Protestes“ (ebenda, S. 752) und folglich als Entkoppelung von Erkennen und Handeln dar (vgl. ebenda, S. 780). Mit anderen Worten: Die Kritik an den Arbeitsverhältnissen bleibt zwar „bewußtseinsmäßig virulent“, sie wird „jedoch nur sehr eingeschränkt, in wenig spektakulären Formen verhaltensrelevant“ (ebenda, S. 738). Selbst eine kollektive Interessenartikulation und -durchsetzung im Rahmen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung verblaßt zur „abstrakt diskutierten Möglichkeit“ (ebenda, S. 778). Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie Qualifikationsanforderungen artikulieren sich nur noch als „berufliche Utopien“ und sind kein Maßstab mehr, um die aktuelle Arbeitssituation zu bewerten und diesbezügliche Perspektiven zu entwickeln (vgl. ebenda, S. 752). Die auf seiten der Betroffenen wirksamen Veränderungsbarrieren fördern mithin eine Akzeptanz restriktiver Arbeit und verhindern eine offensive Interessenartikulation und -durchsetzung (vgl. ebenda, S. 731). Kritik und Interessenverhalten richten sich vielmehr auf materielle und gesundheitliche Reproduktionsbedingungen. Die unmittelbaren Lebensnotwendigkeiten zwingen, die Möglichkeiten zum Verkauf der Arbeitskraft zu sichern und dafür ist es erforderlich, einem übermäßigen Verschleiß der Arbeitskraft vorzubeugen. Diese reproduktionsorientierten Maßstäbe der Bewertung haben absolute Priorität und überdecken inhaltliche Maßstäbe für Arbeit (vgl. ebenda, S. 766 ff.).

Die in den Projekten konstatierten Veränderungsbarrieren werden als Ergebnis von Sozialisation durch Arbeit begriffen. Diese auf den Lebens- bzw. Berufsverlauf und nicht nur auf die aktuelle Arbeitssituation konzentrierten Sozialisationskonzepte erlauben, die bei Crozier/Friedberg aufgedeckte Sozialisationsproblematik weiter zu durchdringen. Dabei interessiert besonders, ob und inwieweit die im Sinne von Crozier/Friedberg als defensive Strategie zu kennzeichnenden Veränderungsbarrieren sowohl vergangenheits- als auch zukunftsgebunden sind.

Das Restriktivitätskonzept baut in doppelter Weise auf den Qualifikationsanforderungen der Arbeit als leitendes Kriterium auf. Erweitert wird der betriebliche Restriktivitätszusammenhang durch den lebensgeschichtlichen, wo die Qualifikationsanforderungen den Hintergrund und die Ursache

gesellschaftlicher Zuweisungsprozesse abgeben. Damit wird die Stellung der Subjekte im Beschäftigungssystem definiert und von daher sind ihre lebensgeschichtlichen Arbeitserfahrungen strukturell vorgegeben (vgl. ebenda, S. 50 ff.). Dabei, so die Annahme der SOFI-Gruppe, vermitteln sich lebensgeschichtliche Restriktivitätserfahrungen in aktuell vorfindlichen Bewußtseinsformen und Verhaltensweisen als zwangsweise mehr oder minder ständige Erfahrung „von struktureller Einflußlosigkeit und Ohnmacht, von Fremdbestimmtheit und mangelnden eigenen Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten“ im Arbeitsprozeß und darüber hinaus (ebenda, S. 77; vgl. auch S. 82). Von solchen Erfahrungen Betroffene werden resignieren, Ansprüche an die Arbeit aufgeben bzw. zurücknehmen, sie werden skeptisch bezüglich der Möglichkeit von Interessenartikulation und konfliktorientierter Durchsetzung. Zwar werden Ansprüche nicht völlig aufgegeben, geht Handlungskompetenz nicht gänzlich verloren, aber Handlungsrelevanz kommt ihnen nicht mehr zu (vgl. ebenda, S. 78 f.).

In arbeitsbiographischer Perspektive gelten u. a. folgende Merkmale bzw. Ereignisse als sozialisationsrelevant. Das Lebensalter als möglicher Ausdruck für die Dauer der Restriktivitätserfahrung, als Hinweis für die familiäre Situation mit dadurch bedingten Mobilitätsschranken, als Indikator für Arbeitsmarktchancen und gesundheitlichen Verschleiß (vgl. ebenda, S. 165). Jüngere Angelernte, resumiert die Untersuchung, zeichnen sich noch durch ein weitreichendes Anspruchsniveau und hohes Konfliktpotential aus. Die noch relativ offene berufliche Situation geht einher mit einem intensiven Suchen nach Arbeitsplatzalternativen. Im Vergleich dazu verschwinden für ältere Angelernte berufliche Ausweichmöglichkeiten zunehmend, und diese schwächere Position läßt auch Veränderungsvorstellungen und -forderungen in den Hintergrund rücken (vgl. ebenda, S. 773). Als weiteres wichtiges Moment gilt der frühere berufliche Status, d. h. die Unterscheidung in Ungelernte und dequalifizierte Facharbeiter oder Handwerker. Für diese letzte Gruppe bedeutet der Einsatz als Ungelernter einen berufsbiographischen Bruch (vgl. ebenda, S. 196). Im Berufsverlauf lassen sich Prozesse der Vereinheitlichung von Normen und Bewertungsmaßstäben feststellen. Arbeitsbiographische Brüche werden für das Bewerten und Handeln irrelevant. Damit werden vergangene Erfahrungen, wie Crozier/Friedberg unterstellen, nicht nur relativiert, sondern für die Wahl gegenwärtiger Strategien weitgehend bedeutungslos. Im SOFI-Bericht heißt es folglich: „Der bei jüngeren Angelernten noch deutlich faßbare Einfluß einer abgeschlossenen Lehre und Berufstätigkeit als Facharbeiter oder Handwerker auf Arbeitsansprüche und Wertmaßstäbe wird, je länger der Dequalifizierungszeitpunkt zurückreicht, bedeutungsloser; ältere Angelernte und Dequalifizierte gleichen sich in zunehmendem Maße in ihren Bewertungsmaßstäben, Ansprüchen und Perspektiven einander an“ (ebenda, S. 771). In Übereinstimmung mit Crozier/Friedberg betonen auch Lempert u. a., daß für gegenwärtiges Handeln nicht

nur die Vergangenheit, sondern auch die Zukunft bedeutsam ist. So versprechen beispielsweise günstige Berufsaussichten dem Arbeitenden „nicht nur künftige Erweiterungen des Handlungsspielraums; sie ermuntern ihn auch dazu, seine gegenwärtigen Aktionsmöglichkeiten besser auszuschöpfen, als wenn er ständig fürchten muß, seinen derzeitigen Arbeitsplatz zu verlieren und so leicht keine gleichwertige Stelle zu bekommen“ (Hoff/Lappe/Lempert 1982, S. 523).

Die Untersuchungen der Forschungsgruppe um Kohn bestätigen die aufgezeigten Zusammenhänge mittelbar. In Längsschnittstudien weisen sie nach, daß der Grad der Selbstbestimmung in der Arbeit, der neben der Strenge der Überwachung und dem Routinierungsgrad vor allem durch die inhaltliche Komplexität der Arbeit bestimmt wird, die Persönlichkeit entscheidend prägt. Eine Arbeit, die inhaltlich komplex ist, erfordert Überlegung und unabhängiges Urteil, sie verlangt Entscheidungen unter Berücksichtigung schlecht definierter oder widerstreitender Ereignisse. Eine solche Arbeitsstruktur kann bei der Beschäftigung mit Dingen, Daten, Menschen und Ideen gegeben sein. „Selbstbestimmung bei der Arbeit“, bilanziert Kohn, „fördert eine positive Selbsteinschätzung, eine offene und flexible Orientierung gegenüber anderen und effektives geistiges Arbeiten. Der Mensch wächst in der Auseinandersetzung mit beruflichen Herausforderungen“ (Kohn 1985, S. 46; vgl. Kohn/Schooler 1981, S. 173 ff.; Kohn/Schooler 1982, S. 1257 ff.). Außerdem sprechen die empirischen Befunde für Generalisierungsprozesse; das in der Arbeit Gelernte wird auf andere Lebensbereiche generalisiert. Demnach setzen Menschen, die geistige anspruchsvolle Tätigkeiten verrichten, ihre geistigen Kapazitäten nicht nur bei der Arbeit, sondern auch in der arbeitsfreien Zeit ein. Das zeigt sich z. B. in intellektuell herausfordernden Freizeitbeschäftigungen, in einem auf Selbstbestimmung angelegten Erziehungsstil (vgl. Kohn 1985, S. 47; Kohn 1981, S. 232).

Nun stelle ich die Frage nach der Bedeutung dieser Ergebnisse für den Ansatz von Crozier/Friedberg. Die Untersuchungen decken zwar bei den von restriktiven Arbeitsbedingungen Betroffenen eine kritische, verbesserungswürdige Sicht der Arbeitsverhältnisse auf. Aber ein offensives, auf die Veränderung der Situation gerichtetes Handeln, welches in entsprechenden Spielen und Strategien seinen Ausdruck findet, kommt kaum mehr zum Zuge. Auch gezielte Angebote zur Verbesserung scheinen keine Resonanz mehr zu finden, und mithin herrscht eine defensive Handlungsorientierung vor, die in den Veränderungsbarrieren den überkommenen Freiraum und die daran gebundene Handlungsfähigkeit nur noch aufrechterhalten will. Ein auf die Erweiterung der Handlungsfähigkeit gerichtetes Handeln, das für offensive Strategien zugleich die Voraussetzung bildet, scheint im Verlauf eines Arbeitslebens auch dann verloren zu gehen, wenn dieses nicht durch-

gänglich von Restriktivität bestimmt ist. So beeinflussen arbeitsbiographische Brüche, wie beispielsweise früherer beruflicher Abstieg, das gegenwärtige Handeln kaum noch. Damit wird die Annahme von Crozier/Friedberg unterstützt, wonach die strategischen Orientierungen der Akteure weniger vergangenheits- denn vielmehr gegenwarts- und zukunftsgebunden sind. Es ist davon auszugehen, daß der Widerstand gegen Wandel sehr viel nachhaltiger ist als Crozier/Friedberg unterstellen. Ihm ist mit rationalen Argumenten nicht mehr beizukommen, denn dabei werden die negativen Lernprozesse übersehen, auf die der Widerstand gegen Wandel zurückgeführt werden kann. Diese negativen Lernprozesse können bis zum Verlust von Handlungsfähigkeit führen. Somit fallen Erkennen und Handeln auseinander und es erscheint schwierig, diese Diskrepanz zu beseitigen. Die Entkopplung kann als selektive Interessenverfolgung unter einschränkenden Handlungsbedingungen aufgefaßt werden. Diese Selektivität zeigt sich in Strategien, mit deren Hilfe die Arbeitskräfte hoffen, ihre gesundheitlichen und materiellen Belastungen und Gefährdungen zu bewältigen, und diese haben deutlich Vorrang vor solchen Strategien, die auf eine Verbesserung der Situation zielen. Die Bereitschaft zur Veränderung verflüchtigt sich vermutlich noch mehr, wenn sogar angenommen werden muß, daß in jene Bewältigungsstrategien zugleich auch die Veränderungsbarrieren eingelassen sind. Die Forschungsergebnisse der Gruppe um Kohn berechtigen hingegen zu der Annahme, daß dieser Wirkungszusammenhang aufgelöst werden könnte, sofern die Arbeitsbedingungen mehr Selbstbestimmung zulassen würden. Dann könnten die Arbeitskräfte auch sicher sein, ihre Selbstbestimmung bei organisatorischen Veränderungen zu wahren und möglicherweise sogar auszubauen. Damit würde den defensiven Handlungsorientierungen und mithin den Veränderungsbarrieren die Grundlage entzogen. Die von Crozier/Friedberg zurecht behauptete Autonomie würde sich in offensiven Handlungsorientierungen auch tatsächlich entfalten können.

V. Fazit

Abschließend ist die Frage nach dem Stellenwert dieser Ergebnisse für das Leitthema Individuum und Organisation zu beantworten. Bei dem Ansatz von Crozier/Friedberg scheinen mir mindestens folgende Ergänzungen unabdingbar: Indem die Autoren die Autonomie der Organisationsmitglieder bzw. der Arbeitskräfte vor allem mit Blick auf die Verbesserung und Weiterentwicklung von Arbeitsorganisationen und letztlich von Gesellschaft insgesamt betonen, tragen sie — wenn auch eher implizit — der in der Gesellschaftstheorie seit langem und weit verbreiteten Auffassung Rechnung, wonach Arbeit nicht bloß instrumentelles Handeln ist, sondern darüber

hinaus weist: Arbeit ist zugleich auch gestaltende, schöpferische Tätigkeit, und in diesem Tun entwickeln die Menschen sich nicht nur selbst, sondern leisten produktive Beiträge für die gesellschaftliche Entwicklung. Da Crozier/Friedberg diese subjektive Bedeutung von Arbeit theoretisch kaum erschließen, und daher ihr Autonomiekonzept von Arbeit ziemlich losgelöst erscheint, werden diese weitreichenden Implikationen und Konsequenzen von Arbeit kaum gesehen. Das zeigt sich auch darin, daß Arbeit nicht als integraler Teil des übrigen Lebens, sondern getrennt davon erscheint. Mit anderen Worten: Produktion und Reproduktion rücken nicht als notwendige Einheit ins Blickfeld. Damit wird die Sicht für die Notwendigkeit versperrt, die Arbeitskraft wieder herzustellen. Darüber hinaus wird auch ein weiterer Sachverhalt außer acht gelassen: Die in physischer, psychischer und sozialer Hinsicht pathologischen Konsequenzen von taylorisierter Arbeit tragen erheblich dazu bei, daß im Verlauf eines restriktiven Arbeitslebens die Autonomie der Arbeitskräfte sich nicht mehr in einem offensiven Handeln niederschlägt. Vielmehr nimmt das Handeln eine weit über das Verständnis von Crozier/Friedberg hinausgehende defensive Qualität an, d. h. es erschöpft sich darin, Belastungen zu bewältigen, Identitätsgefährdungen abzuwehren, kritische Einsichten über Arbeits- und Lebensbedingungen zu verinnerlichen.

Da der Widerstand gegen Wandel sich nicht nur auf unteren, sondern auch auf mittleren und höheren Ebenen der Betriebshierarchie nachweisen läßt, sind die Veränderungsbarrieren gruppenspezifisch zu untersuchen. Dabei sind auch die Unterschiede von Arbeitsorganisationen zu beachten, nämlich die Unterteilung in Produktion, Verwaltung und Dienstleistung. Die Reduktion der Fragestellung auf die Produktion, wie sie die Auswahl der diskutierten Projekte nahelegen könnte, ist nicht gerechtfertigt, zumal die Untersuchungen der Gruppe um Kohn nachweisen, „daß der Einfluß der Arbeitsbedingungen auf die Persönlichkeit in allen Beschäftigtengruppen mehr oder weniger invariant ist“ (Kohn 1985, S. 57). Zudem sind die Veränderungsbarrieren aufgrund der besonderen Zuständigkeit der Frauen für den Reproduktionsbereich geschlechtsspezifisch zu beleuchten. Darüber hinaus sind sie zeitlich-situativ zu analysieren, denn die Veränderungsbarrieren sind auch abhängig vom Lebensalter als Indikator für die berufliche und private Situation. Diese Hinweise in den Projekten deuten darauf hin, daß der hier konstatierte Zusammenhang zwischen Veränderungsbarrieren und Bewältigungsstrategien einerseits und Reproduktionszwängen andererseits in weiteren Untersuchungen wahrscheinlich zugunsten differenzierterer Erklärungsmuster zu relativieren wäre. Schließlich wäre von erheblichem sozialisationstheoretischem Interesse, wenn man der Frage nachgehen würde und das aufgrund der empirischen Lage auch könnte, ob und wie der Widerstand gegen Wandel sich in alternativen, also genossenschaftlich-demokratischen Organisationsformen entwickelt und darstellt; denn Crozier/Fried-

berg thematisieren ebenso wie die Forschungsgruppen die Veränderungsbarrieren im Kontext hierarchisch-monokratischer Organisationsstrukturen. Festzuhalten bleibt: Der Bruch zwischen Erkennen einer verbesserungswürdigen Situation und Umsetzung dieser Erkenntnis in Handlungsstrategien ist zweifellos ein komplexerer sozialer Tatbestand als Crozier/Friedberg annehmen. Diesem Phänomen ist mit ihrem relativ einfachen Erklärungsmodell nicht beizukommen.

Der Ansatz von Crozier/Friedberg bietet die Chance, das sozialisationstheoretische Defizit der Organisationssoziologie zu überwinden, sofern — und das ist nun zu ergänzen — bewußt gehalten wird und daraus analytische Konsequenzen gezogen werden, daß Autonomie quasi wesensmäßiger Bestandteil von Arbeit ist und Arbeit und übriger Lebenszusammenhang bzw. Produktion und Reproduktion als Einheit zu begreifen sind. Möglichkeiten und Grenzen von Autonomie sowie von Spiel und Strategie lassen sich erst aus diesem Wirkungszusammenhang erschließen, und erst in einem solchen Kontext, der zumindest gruppen-, branchen-, organisations- und geschlechtsspezifisch sowie zeitlich-situativ zu differenzieren wäre, werden auch die Handlungszwänge voll verständlich.

Literaturverzeichnis

- Argyris, C.: Das Individuum und die Organisation: Einige Probleme gegenseitiger Anpassung, in: Türk, K.: Organisationstheorie, Hamburg 1975, S. 215 ff. — Brim jr., O. G. und Wheeler, St.: Erwachsenensozialisation. Sozialisation nach Abschluß der Kindheit, Stuttgart 1974. — Büschges, G.: Einführung in die Organisationssoziologie, Stuttgart 1983. — Cogswell, B. E.: Strukturelle Determinanten der Sozialisation, in: Türk, K.: Organisationstheorie, a. a. O., S. 154 ff. — Crozier, M. und Friedberg, E.: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein 1979. — Frese, M.: Der Einfluß der Arbeit auf die Persönlichkeit. Zum Konzept des Handlungsstils in der beruflichen Sozialisation, in: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 1983, Heft 1, S. 11 ff. — Görres, H.-J., Marstedt, G. und Mergner, U.: Probleme restriktiver Arbeit. Entstehungsbedingungen — Auswirkungen auf die Betroffenen — Veränderungsbarrieren, Göttingen 1982. — Hoff, E., Lappe, L. und Lempert, W.: Sozialisationstheoretische Überlegungen zur Analyse von Arbeit, Betrieb und Beruf, in: Soziale Welt 1982, Heft 3/4, S. 508 ff. — Hurrelmann, K.: Das Modell des produktiv realitätsverarbeitenden Subjekts in der Sozialisationsforschung, in: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 1983, Heft 1, S. 91 ff. — Kohli, M. und Volpert, W.: Zur Einführung: Sozialisation durch Arbeit, in: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 1983, Heft 1, S. 5 ff. — Kohn, M. L.: Persönlichkeit, Beruf und soziale Schichtung, Stuttgart 1981. — Kohn, M. L. und Schooler, C.: Die wechselseitigen Einflüsse von inhaltlicher Komplexität der Arbeit und geistiger Beweglichkeit im Langzeitvergleich, in: Kohn, M. L.: Persönlichkeit, Beruf und soziale Schichtung, a. a. O., S. 173 ff. — Kohn, M. L. und Schooler, C.: Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of

their Reciprocal Effects, in: *American Journal of Sociology* 1982, Heft 6, S. 1257 ff.

— Kohn, M. L.: *Arbeit und Persönlichkeit: ungelöste Probleme der Forschung*, in: Hoff, E.-H.; Lappe, L.; Lempert, W.: *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung*, Bern/Stuttgart/Toronto 1985, S. 41 ff.

— Kudera, S.: *Organisationsstrukturen und Gesellschaftsstrukturen. Thesen zu einer gesellschaftsbezogenen Reorientierung der Organisationssoziologie*, in: *Soziale Welt* 1977, Heft 1, S. 16 ff.

— Mayntz, R. und Ziegler, R.: *Soziologie der Organisation* in: König, René: *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Band 9: *Organisation — Militär*, Stuttgart 1977, S. 1 ff.

— Merton, R. K.: *Bürokratische Struktur und Persönlichkeit*, in: Mayntz, R. (Hrsg.): *Bürokratische Organisation*, Köln/Berlin 1968, S. 265 ff.

— Presthus, R.: *Individuum und Organisation. Typologie der Anpassung*, Frankfurt 1966.

— Thomssen, W.: „Die Konstitution des Klassenbewußtseins“. Vom Altern eines wissenschaftlichen Anspruchs, in: Schmidt, G.; Braczyk, H.-J.; von dem Kneesebeck, J. (Hrsg.): *Materialien zur Industriesoziologie. Sonderheft 24/1982 Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Opladen 1982, S. 313 ff.

— Volmerg, B., Senghaas-Knobloch, E. und Leithäuser, T.: *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*, Opladen 1986.

— Windolf, P.: *Berufliche Sozialisation*, Stuttgart 1981.

— Wyniger, W.: *Besprechung von: Crozier, M.; Friedberg, E.: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*, a. a. O., in: *Soziologische Revue* 1982, Heft 1, S. 54 ff.

Summary

New research shows deficiency in theory of socialization in the sociology of organization. Michel Crozier and Erhard Friedberg have developed ideas which can help to overcome this dilemma. They consider 'play' and 'strategy' as basic behaviour patterns of the members of an organization and thereby put activity, autonomy and power in the centre of the analysis. However they neglect to research the limits of autonomy and consequently social and organizational constraints. In order to confront this problem projects from the research into the humanization of working life show a way. They namely try to clarify the relation between barriers against change and strategies of coping within the context of work. One important result of these studies is that the employees have a critical point of view towards their working conditions but nevertheless they do not take the initiative to change their situation. Therefore recognition and action do not go together. Based on this the following thoughts are notable for the position of Crozier/Friedberg: their thesis gives the chance to overcome the deficit in theory of socialization in the sociology of organization, as long as there is an awareness that autonomy is a central part of work and that work and the other parts of life should be analysed as a unit. Possibilities and limits of autonomy as well as 'play' and 'strategy' are only understandable in this context.