

Sonja J. Hafner

Sisyphus und Machiavelli bei der Arbeit

Ganzheitliche Produktionssysteme
zwischen Mythen und Realitäten

Rainer Hampp Verlag

Sonja J. Hafner:

Sisyphus und Machiavelli bei der Arbeit.

Ganzheitliche Produktionssysteme zwischen Mythen und Realitäten

ISBN 978-3-86618-326-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2009, 270 S., € 29.80

In den vergangenen zehn Jahren haben zunehmend mehr Automobilunternehmen, insbesondere an den europäischen Standorten, Ganzheitliche Standard-Produktionssysteme (GPS) entwickelt und eingeführt. Auch Zulieferer und andere Branchen wurden davon „angesteckt“. Obwohl hinlänglich klar ist, dass es den One-Best-Way nicht gibt, zeigt sich am GPS-Trend, dass dieser Mythos, der mit dem Leitbild Toyota verbunden ist, nach wie vor lebt und reproduziert wird – allerdings wider besseres Wissen.

Auf Basis industrie- und organisationssoziologischer Diskurse legt die Autorin eine ethnographische „Insiderstudie“ vor. Die Versuche der Homogenisierung von Unternehmensstrukturen haben demnach einen zentralen Grund: Organisationen und ihre Subeinheiten verschaffen sich Legitimation, wenn sie anerkannte Praktiken und Prozeduren übernehmen, die als „Rationalitätsmythen“ institutionalisiert sind. Das tun sie aber nur bedingt freiwillig. Die Übernahme sagt zudem nichts über die tatsächliche Umsetzung aus. Der Fall zeigt, dass die faktische Unvereinbarkeit der Ansätze unter dem Label „Ganzheitlichkeit“ jahrelang breite Verunsicherung und zermürbende mikropolitische Kämpfe nach sich zieht. Überzogene, nicht umsetzbare Standardisierungsziele, schleichende Änderungen bei Fixierung auf das offizielle Konzept, unklare Zuschreibungen von Wirkungen spiegeln dies. Sämtliche Akteure werden von den unerwarteten Effekten nicht nur überrascht, sondern nachhaltig irritiert und in Schach gehalten. Kontrollverlust, drohender Legitimationsentzug und wechselseitige Beobachtung im Einführungsprozess erhöhen den Isomorphiedruck im Binnenraum umso mehr, je weniger Standardisierung funktioniert. Berater- und Expertenoffensiven versprechen durchzusetzen, was von innen heraus nicht möglich ist. Partizipation und Diskurs als offiziell gleichberechtigte Leitlinie verlieren an Legitimität. Reale Arbeitspolitik ändert dabei ihr Gesicht deutlich; das Abwarten im Konflikt provoziert und lähmt zugleich Reform.

Schlüsselwörter: Automobilindustrie, Ganzheitliche Produktionssysteme, Insiderstudie, Arbeitspolitik, Organisationssoziologie

Sonja J. Hafner, Dissertation an der Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Gründerin von Open Collaborations, Initiatorin der CSR-Initiative momentum-bw. Arbeitsgebiete: Beratung, Forschung, Bildung zu Change und Innovation, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship.

Sonja J. Hafner

Sisyphus und Machiavelli bei der Arbeit

Ganzheitliche Produktionssysteme
zwischen Mythen und Realitäten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86618-326-1

DOI 10.1688/9783866183261

1. Auflage, 2009

Zugl.: Bochum, Univ., Diss. 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

„Dass diese Welt in viele Nationen zerfällt – das ist ein Faktum, aber man kann sich darüber stellen. Es gibt eine transkulturelle Basis, von der Sie alle Kulturen gleichmäßig sehen können. Dann stehen Ihnen alle gleichmäßig nahe und alle gleichmäßig fern. (...)“

Die beste Lehre, die die Soziologie geben kann, ist die der Toleranz. Das wird meistens übersehen. Und das scheint mir am allerentscheidendsten. Sie können das schon bei Saint Simon nachlesen, was ich eben gesagt habe. Sie können das aber nachlesen speziell bei den großen Engländern schon des 17. Jahrhunderts und Sie können dies nachlesen bei den heutigen Kulturanthropologen in Amerika, in Frankreich, in Deutschland und wo immer Sie wollen. Sie zeigen die Mannigfaltigkeit der Kulturen, die gewissermaßen nur verschiedene Lösungen der gleichen Aufgabe sind.

Also ich würde sagen, Soziologie ist zwar ein einheitliches Wort, aber ist eine ziemlich bunte Sache, die sich dahinter verbirgt. Und es ist mir wurscht, ob Sie das nennen wollen Soziologie oder ob Sie das nennen wollen Anthropologie. Man sollte sich überhaupt nie um Namen von Wissenschaften streiten, Namen sind Schall und Rauch, wirklich Schall und Rauch.

Ich würde hier sagen: der entscheidende Wert der Soziologie ist ihr Bildungswert. Ganz im Gegensatz zu dem, was man davon sagt. Abgesehen davon, dass es ein faszinierendes Geschäft ist, denn es reißt nie ab, es ist immer neu. Es ist jeden Tag neu. Es gibt keine feststehenden Größen darin. Wenn man glaubt, man hat was gefunden, müssen Sie selbst zugeben, nach ein paar Jahren: Nein, es war nur ein vorübergehender Hype. Und dieses Mitgerissenwerden, nolens volens, das ist das Faszinierende an diesem speziellen Beruf. Es gibt einfach keinen festen Rahmen, sondern Sie sind ganz auf sich gestellt und solange Sie leben, müssen Sie die Bewegungen des Lebens mitmachen.“

René König

(In: „*Ich bin Weltbürger*“ Hörbuch 2006, Originaltonaufnahmen 1954-1980, CD 1, Nr. 1 und 6, supposé Köln)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1. Einleitung	13
1.1. Hypothesen	22
1.2. Operationalisierung der Kernfrage	23
1.3. Aufbau der Arbeit	24
2. Die Grundachsen der Arbeit: Positionen, Begriffe, Debatten	26
2.1. Bekannte Gedanken in neuem Licht:	
Institutionelle Einbettung - Kontingenz - Macht und Kontrolle	26
<i>2.1.1. Institutionelle Einbettung und Mythen im modernen</i>	
<i>Kapitalismus</i>	<i>26</i>
<i>2.1.2. Kontingenz und ihre Transformation in Eindeutigkeit</i>	<i>31</i>
<i>2.1.3. Macht und Kontrolle durch Standardisierung und</i>	
<i>Selbstorganisation</i>	<i>32</i>
2.2. Deutsche und internationale Forschung zur Automobilindustrie:	
Fundus mit Begrenzungen und blinden Flecken	34
2.3. Neuere Organisationstheorie:	
kombinierte Konzeptionen im Hinblick auf die Empirie	38
<i>2.3.1. Würdigung, Kritik und wechselseitige Ergänzung</i>	
<i>der Theorieperspektiven</i>	<i>41</i>
<i>2.3.1.1. Isomorphie und organisationale Felder im</i>	
<i>Neo-Institutionalismus</i>	<i>41</i>
<i>2.3.1.2. Neuere Überlegungen zu den organisationalen Feldern</i>	
<i>und zum Feld der Autoindustrie</i>	<i>43</i>
<i>2.3.1.3. Differenz und Inkonsistenz anstelle von Identität</i>	<i>46</i>
<i>2.3.1.4. Zur Machtblindheit neo-institutionalistischer und</i>	
<i>Notwendigkeit akteurszentrierter Ansätze</i>	<i>49</i>
<i>2.3.1.5. Trieb- und Gegenkräfte im Verhältnis</i>	
<i>Umwelten - Organisationen – Akteure</i>	<i>51</i>

2.3.1.6. <i>Mimikry – zwischen Imitation, Anpassung und Neuschöpfung in organisationalen Feldern</i>	56
--	----

3. Die Gesichter des modernen Kapitalismus: Unbeherrschbarkeit durch Widersprüche?	61
3.1. Fiktionen und vage Verständigungsmittel in Prozessen des Wandels: Globalisierung, Individualisierung, Selbstorganisation, Innovationsfähigkeit	63
3.1.1. <i>Globalisierung: Dimensionen und Definitionen</i>	67
3.1.2. <i>Organisationen, Individuen, Akteure im Spannungsfeld von Freiheit und Zwang</i>	69
3.1.3. <i>Flüchtigkeit von Bindungen und neue Kontrollfantasien</i>	72
3.1.4. <i>Tradition, Routinen, Innovation</i>	73
3.2. Arbeit und Leben, Geld und Politik im Sog beschleunigter Instabilität und Informalität	77
3.2.1. <i>Wandel und Ko-Existenz von Institutionen und Standards</i>	77
3.2.2. <i>Expansion des Kapitalismus: Neue Ungleichheit, Gerechtigkeitslücke und Anomie</i>	81
3.2.3. <i>Geld als bestimmendes Strukturmerkmal moderner Gesellschaften: Spekulationen, Bilanzrisiken, Abkopplung von realer Wertschöpfung</i>	83
3.3. Rekurs auf die Theoriekonzeption und ihre Erweiterungen	88
3.3.1. <i>Schumpeters Theorie der Innovation als Grundlegung sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung</i>	88
3.3.2. <i>Die „Mythenspirale“: die Übersetzung kapitalistischer Dynamik in konkretes Innovationshandeln</i>	92
3.3.2.1. <i>Das Zyklusmodell</i>	94
3.3.2.2. <i>Anschließende Überlegungen, Fragen und Kritik</i>	95
3.3.2.3. <i>Kapitalismus als Religion</i>	97
3.3.2.4. <i>Langwierige Krisen- und Umbruchsprozesse und Koexistenz von Leitbildern</i>	100

4. Radikaler Strukturwandel und neue Dynamiken in der Automobilindustrie	101
4.1. Schlüsselindustrie zwischen Kosten- und Innovationswettbewerb	101
4.2. Pluralisierung ökonomischer Regulation und Sprengung des Bezugsrahmens Betrieb	104
4.3. Industriegovernance: Zentrale Entwicklungsdynamiken im Strukturwandel	106
4.4. Die Transformation der Automobilindustrie zwischen Tradition, Adaption und Innovation	110
4.5. Lean Thinking reloaded: One-Best-Way und Maschinenimage wider besseres Wissen?	113
4.5.1. <i>Diskursphasen und schleichender Wandel von Gruppenarbeit</i>	114
4.5.2. <i>Die industriesoziologische Debatte zur Re-Standardisierung von Arbeit</i>	118
4.5.3. <i>Standardisierungskonzept und Auto 5000x5000</i>	122
5. Ethnographische Organisationsforschung: Methode, Design und Erfahrungen im Feld	127
5.1. Forschung in und über Unternehmen	127
5.2. Rahmen und Ziel der ethnographischen Fallstudie	128
5.3. Anmerkungen zur Methode	132
5.4. Datenbasis und Rollenveränderung im Forschungsprozess	134
6. Fallbesprechung und Ergebnisse der Empirie	138
6.1. Aufbau der Fallbesprechung	138
6.2. Ausgangssituation und Vorbereitung der GPS-Einführung	139
6.2.1. <i>Das Werk</i>	139
6.2.1. <i>Hintergründe, Kontextbedingungen, Abhängigkeiten und Handlungszwänge im Vorfeld der GPS-Implementierung</i>	140
6.2.1.1. <i>Fusion</i>	140

6.2.1.2. Zentralisierung – Dezentralisierung – Standardisierung	141
6.2.1.3. Arbeitspolitik zwischen den Altlasten der Dezentralisierung und Isomorphiedruck	144
6.2.2. Darstellung des Gesamtsystems des GPS mit den darin angelegten impliziten Spannungs- und Konfliktfeldern	154
6.3. Zwischenbilanz und Ausblick: Das GPS als Rationalitätsmythos, Problemlösungsinstrument und Wegbereiter unausweichlicher Konflikte und Reformen	159
6.4. Zentrale Akteure und Akteursgruppen der innerbetrieblichen Handlungskonstellation im Implementierungsprozess	162
6.4.1. <i>GPS-Spezialisten: Überfordert, in der Schusslinie und absorbiert - Günstige Voraussetzungen für weitere Normierungs- und Professionalisierungsprozesse</i>	164
6.4.2. <i>Dezentraler GPS-Projektleiter und Kernteam im Werk: Machtlos qua Status und Funktion – mächtig qua Bürokratie und Controlling</i>	177
6.4.3. <i>„Akteure der Zentrale“</i>	183
6.4.2.1. <i>Zentrale Arbeitspolitik: defensives Abwarten im Konflikt und Flucht nach vorn – offensive Strategieentwicklung für die Zukunft</i>	184
6.4.2.2. <i>GPS-Zentrale und Zentraler GPS-Projektleiter: Promotor von Toyotaprinzipien – Unsicherheit und Kontrollverlust als Machtquellen</i>	190
6.4.4. <i>Die mittleren bzw. leitenden Führungskräfte in der Produktion: bedroht, blockiert und herausgefordert im Selbstverständnis als „Unternehmer“</i>	198
6.4.5. <i>Betriebsrat und Co-Manager: zwischen Aufbruchsstimmung, Fixierung, Desillusionierung und Zwang zur Neuausrichtung</i>	211
6.4.6. <i>Arbeitspolitiker im Werk: nüchtern im Erkennen der Widersprüche, der internen Gesetze und äußeren Zwänge</i>	219
6.4.7. <i>Top Management Produktionsvorstand und Werkleiter: zwischen Standardisierungsanspruch, Erfolgsmeldungen und Druck von unten</i>	222

6.5. Graphischer Überblick zum Prozessverlauf: Hot Spots, zentrale Fragen, Prozesse, Konflikte	226
6.6. Der Versuch der Homogenisierung von Produktionsstrukturen zwischen Prozessen der Isomorphie und Polymorphie: Paradoxien und Antagonismen im GPS-Prozess	229
6.6.1. Kurzer Rekurs zur Theorie und dem Ausgangspunkt der Arbeit	229
6.6.2. Von dezentralen Strukturen zur Standardisierung: Versuche rationaler Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung im Spannungsfeld von Isomorphie und Polymorphie	231
6.6.3. Anomie: Nicht-Anwendbarkeit der Leitlinien, spontan erhöhte Beweglichkeit, Abwarten im Konflikt	237
6.6.4. Mehr Bürokratie und Kontrolle – weniger Rationalität und Unternehmertum	240
6.6.5. GPS als Erfolgsmodell im „organizational field“: Effizienz wegen GPS oder trotz GPS? Erfolgskonstruktionen und keeping hope	243
7. Schlussbetrachtung	247
8. Literatur	251
9. Anhang	270

Vorwort

Eine Prämisse war für die vorliegende explorative Arbeit leitend: bei aller Notwendigkeit und Wertschätzung von Theoriearbeit müssen Industrie- und Organisationssoziologen auch – und nicht nur als Interviewer - ins Feld. Sie müssen sich aussetzen und am politischen Prozess teilhaben, um „das Geflecht von Ereignissen“ (Nullmeier et al. 2003, S. 35) im Zuge aktueller Trends und Veränderungsprozesse nicht nur von außen analytisch erfassen, sondern auch von innen ausführlich beobachten, erfahren und verstehen zu können. Die Entwicklung „tiefer Vertrautheit“ mit dem Feld (Goffman 1996, S. 263, 267) begründet, erfordert und rechtfertigt ein Vorgehen, das in gewissem Sinn methodenfeindlich und fehlerfreundlich ist, denn „eine Feldforschung ist so komplex und so wenig kontrollierbar, dass man geradezu jeden Tag Fehler machen muss“ (Bachmann 2002, S. 327).

Die vorliegende Arbeit und die Feldforschung, deren Resultate im zweiten Teil präsentiert werden, wurden durch diese ethnologische Grundhaltung angeregt und ermöglicht: Die Autorin war im untersuchten Automobilkonzern im Zentralbereich Arbeitspolitik mit dem Schwerpunkt „Arbeitsorganisation und Produktionssysteme“ beschäftigt. Sie hatte dadurch über mehrere Jahre unmittelbar teil an der Intimität hoch komplexer, flüchtiger, gleichzeitig äußerst zäher arbeitspolitischer Konstellationen und Reorganisationsdynamiken, die im Zuge der Entwicklung und Implementierung aktueller *inter- und intraorganisationaler Standardisierungs- bzw. Homogenisierungsstrategien und -konzepte* vonstatten gehen. Empirisch gezeigt wird dies anhand eines global angelegten Projekts zur Re-Standardisierung der Produktionsstrukturen durch ein „Ganzheitliches Produktionssystem“ (GPS) bei einem international aufgestellten und agierenden Automobilkonzern mit deutschem Stammsitz, das Anfang 2000 begann und Ende 2002 offiziell abgeschlossen wurde. Im Fokus der Untersuchung steht ein so genanntes „Brownfield“ im Zuge des Einführungsprozesses des GPS, ein Werk mit gewachsenen Strukturen. Gerade im Anschluss an das offizielle Projektende waren spannende Entwicklungen im Prozess zu erwarten. Deshalb wurde das Geschehen weitere zwei Jahre beobachtet und begleitet.

Es ist fast überflüssig zu erwähnen, dass angesichts der Menge ungelöster Fragen Bescheidenheit angesagt ist. Mit dieser Arbeit kann lediglich ein Mosaikstein zum fragmentarischen Wissensstand über das aktuelle Rationalisierungsgeschehen vorgelegt werden. Mit ihr sollen jedoch wichtige aktuelle Forschungsstränge verhandelt, Bereiche der Betrachtung eröffnet und empirische Befunde zur weiteren Diskussion vorgestellt werden, denn zu den Themen Standardisierung von Unternehmensstrukturen und Ganzheitliche Produktionssysteme gibt es immer noch eine Reihe offener Fragen. Der Aufbau dieser Arbeit ist von der Intention geleitet, vor dem Hintergrund relevanter und kontroverser Diskurse sowie organisationstheoretischer Ansätze an die Wirklichkeit eines konkreten Falles heran zu gehen. Begründet ist dieses Vorgehen durch das übergreifende Ziel, ein tiefer gehendes Verständnis des Wandels von Arbeitspolitik global ausgerichteter Automobilunternehmen zu entwickeln, durch das die Gesellschaftlichkeit, die Eigenlogik und Widersprüchlichkeit derzeitiger Inno-

tions- und Veränderungsprozesse in und zwischen Unternehmen in Rechnung gestellt, theoretisch verhandelt sowie empirisch greifbar werden können.

Die Arbeit wurde vom Zentralbereich Arbeitspolitik des Automobilkonzerns, der im Verlauf des Reorganisationsprozesses eine wechselnde Rolle spielte, ermöglicht und gefördert. Mein besonderer Dank gilt dem Unternehmen und den Menschen, die mich und mein Projekt über die Jahre unterstützt haben.

1. Einleitung

Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen der Trend zur Homogenisierung bzw. Standardisierung von Organisations- und Unternehmensstrukturen und der Zusammenhang zwischen Trend und Wirklichkeit. Der Trend zeigt sich anhand der Verbreitung und Einführung von so genannten „ganzheitlichen“ Produktionssystemen¹ (GPS) in der europäischen Automobilindustrie, bei denen Standardisierung eine zentrale Rolle spielt (Jürgens 2003b, Weber et al. 2006). In den vergangenen zehn Jahren gab es eine Häufung von Versuchen global aufgestellter Automobilunternehmen, ihre Strukturen und Prozesse durch die Entwicklung und Implementierung solcher „Standardproduktionssysteme“ konzern- und damit weltweit zu homogenisieren. Ihre Einführung wurde „bei einer zunehmenden Anzahl von Automobilunternehmen“ verzeichnet (Jürgens 2003, S. 25). Das heißt, Standardisierungs- und Homogenisierungsprozesse vollziehen sich verstärkt intra- und interorganisational – allerdings unter Vorbehalt. Mittlerweile haben sich die Bemühungen verstärkt, die Systeme auf kleine und mittlere Unternehmen zu übertragen und sogar für Unternehmen ganz anderer Branchen scheinen die Systeme aus der Automobilindustrie Vorbildcharakter zu bekommen.² Obwohl es „Unterschiede in der Schwerpunktsetzung und den Zielen dieser Systeme“ in der Automobilbranche gibt, so hat nach Einschätzung von Jürgens das Toyota-Produktionssystem nach wie vor Leitbildfunktion für „alle neuen unternehmensspezifischen Produktionssysteme“, die sich bisher vor allem in Europa ausgebildet haben. Neben dieser Orientierung am Ideal des „japanischen Originals“ Toyota, das oft zu Unrecht mit dem „japanischen Modell“ (Springer 1998a) gleichgesetzt wird, kennzeichnet sie ihr formalisierter Charakter (Jürgens 2003, S. 36, 25-30). In den Unternehmen selbst wurden die Systeme bisher mitunter als „standardisierte Betriebsanleitung zum Autobauen“ bezeichnet. Man kann pointieren: „Lean Thinking“ hat mit den GPS neue Konjunktur bekommen – auch wenn vieles dagegen spricht. Diesem Widerspruch wird hier nachgegangen.

Von Interesse sind, am Beispiel der GPS, die Hintergründe, Zusammenhänge, Einflussfaktoren und Dynamiken, die die Entwicklung und Diffusion dieses Trends der unternehmensweiten und Unternehmen übergreifenden Homogenisierung bzw. Standardisierung von Organisationsstrukturen erklären. Es geht in Relation zum Trend gleichzeitig um tatsächliche Konstellationen sowie unintendierte Effekte und Wir-

¹ Ich werde die Bezeichnung GPS für „Ganzheitliches Produktionssystem“ aus Anonymisierungsgründen anstelle der unternehmensspezifischen Bezeichnung übernehmen. Ein anderer Begriff, der expliziter auf das Führungssystem verweist, ist „Integrative Managementsysteme“. Mit GPS, so etwa eine techniklastige Auslegung des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Produktionstechnik, sei nichts anderes gemeint als eine spezifische Zusammenstellung organisatorischer Elemente bzw. Methodenstandards, die in ihrer formalen Form zwischen den Herstellern variiert und dann bei den jeweiligen Unternehmen unter einem bestimmten „Label“ kommuniziert wird: Etwa bei GM/Opel unter Quality Network Production System (QNPS), bei Ford unter Ford Production System (FPS), bei DaimlerChrysler unter DaimlerChrysler-Produktionssystem (DCPS) bzw. Mercedes-Benz-Produktionssystem (MPS), bei VW, Audi und Scoda unter Arbeits- und Prozessorganisation (APO). Pries (2003, S. 1) schlägt folgende Definition vor: „A production system could be understood as the combination of hardware, software and people that guarantees the outcome of a business unit.“

² Medizintechnik, Maschinenbau usw. Vgl.: <http://www.produktionssysteme.iao.fraunhofer.de/verbreitung.html>

kungen auf/für Organisation und Akteure, die im Zuge realer GPS-Entwicklungs-, Ausgestaltungs- und Implementierungsprozesse im Spiel sind und die Einfluss auf weitere Interpretationen, Entscheidungen und letztlich auch die Richtung des Gesamtgeschehens in einem ausgewählten Automobilkonzern und schließlich auch im organisationalen Feld³ der Branche haben. An einem empirischen Fall, konkret einem Brownfield, wird dies aus ethnographischer Perspektive vor dem Hintergrund neo-institutionalistischer und mikropolitische Ansätze sowie diese Ansätze ergänzender Theorieüberlegungen und Diskurse illustriert. Bei unserem Fall handelt es sich um einen global agierenden deutschen Automobilkonzern, in den 1990er Jahren Vorreiter der Dezentralisierung, der in 2000 den Anspruch formuliert hat, ein „ganzheitliches“ Standard-Produktionssystem (*GPS*) einzuführen, das für alle Standorte weltweit verbindlich gelten sollte. Im Blick ist in dieser Arbeit ein wichtiges deutsches Brownfield dieses Konzerns, anders gesagt: ein Werk mit Geschichte und gewachsenen Strukturen.

Eckardt, Köhler und Pries (2000) legten bspw. Ende der 1990er Jahre ihren Untersuchungsfokus auf die Entwicklung und Erprobung neuer Produktionsleitprinzipien und -systeme in bestehenden und neuen nicht-europäischen Standorten international operierender deutscher Konzerne. Sie bleiben im Jahr 2000 in ihrem Fazit noch vage, wenn sie „eher“ von einem „Mix aus unterschiedlichen Leitprinzipien und Rezepten“ sprechen, resümieren zu diesem Zeitpunkt aber, konzernweit gültige Produktionsmodelle hätten „keine wichtige Rolle als Handlungsorientierung für die Rationalisierungs- und Modernisierungsakteure“ (Eckardt et al. 2000, S. 347). Seither hat sich einiges getan und etliches steht infrage. Bezweifelt werden darf, dass dieser „Mix“, der in den 1990er Jahren „aus pragmatischen Überlegungen und erfahrungsbasiert“ (Eckardt 2000, S. 347) nicht nur an den ausländischen, sondern eben auch an heimischen deutschen Standorten emergierte, mit der Einführung „ganzheitlicher“ Standardproduktionssysteme unerschüttert blieb und überall – sowohl im Ausland als auch in Deutschland – souverän, pragmatisch und erfahrungsbasiert weiter entwickelt werden konnte/kann.

Wenn man sich, wie dies in dieser Arbeit der Fall ist, für Einflussfaktoren auf die Entwicklung und Diffusion der GPS in der europäischen Automobilindustrie interessiert, abstrakter gesagt für die Hintergründe und Ursachen der Versuche der Homogenisierung von Unternehmens- und speziell Produktionsstrukturen, so führt dies zu folgenden theoretisch angeleiteten Fragen: Wie kommt es, dass zwischen und innerhalb den Unternehmen des Feldes der Automobilindustrie erhöhter Druck zur Isomorphie (Di Maggio/Powell 1983/2000, Meyer/Rowan 1977), sprich zur Angleichung von Strukturen, Kulturen und Output herrscht, obwohl doch gleichzeitig vieles dagegen spricht und faktisch viel eher Inhomogenität, „Polymorphie“ und eine hohe Bedeutung von Pluralität und Einzigartigkeit zwischen und innerhalb international

³ Vgl. dazu ursprünglich DiMaggio/Powell 1983, S. 148 und 2000; weiter bspw. Zucker 1983, Tolbert/Zucker 1996, Beckert 2002, Becker-Rittersbach/Becker-Rittersbach 2006a/b, Millonig 2002, Windeler 2001, S. 58, Müller-Jentsch 2003, S. 122, Senge/Hellmann 2006.

agierenden Organisationen beobachtet und erwartet werden kann? Gibt es statt dem Entweder/Oder nicht viel eher eine selbstverstärkende Wirkung von Isomorphie und Polymorphie im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen, die sich gerade im Feld der Automobilindustrie am Beispiel der Entwicklung und Implementierung „ganzheitlicher“ Produktionssysteme zeigt? Was lässt sich innerhalb eines gewachsenen und gewichtigen Brownfields am Standort Deutschland im Zuge der Einführung eines GPS an Konstellationen, Dynamiken und Effekten beobachten, das diesen Antagonismus illustriert und erklären kann?

Anleitend für die Fallanalyse ist vor dem beschriebenen Hintergrund die Überlegung, dass der offizielle Unternehmensdiskurs anders ist, als er „eigentlich“ sein müsste, wenn von den Unternehmen die Entwicklungen in der Gesamtlage reflektiert und aufgenommen würden: Der Mythos One-Best-Way wird dabei simultan zur Rede von „eigenen Wegen“ am Leben erhalten - wider besseres Wissen und wider gemachte Erfahrungen. Der „State of the Art“⁴ in der internationalen Automobilindustrie Forschung betont schon seit langem die Kontextabhängigkeit und Einbettung von Unternehmen und die Relevanz dieser Dimensionen für den Erfolg im Wettbewerb (vgl. Abo 1994, Boyer et al. 1998, Boyer et al. 1999, 2003; Freyssen et al. 1998, Pardi 2005, Pries et al. 2006, Pries 2006); gesprochen wurde und wird hier von „enger Kopplung zwischen Heimatmarkt und Produktionsmodell“, von „Hybridlösungen“ im Prozess der *adaptation*, sprich dem Prozess der Anpassung von Lean Production an spezifische Kontextbedingungen. Das Konzept der Pfadabhängigkeit (bspw. Dörrenbächer 1999), die einen Möglichkeitsraum für Strategien und Konzepte umreißt, sowie die begrenzte Übertragbarkeit (*application*) des japanischen Produktionsmodells (vgl. Abo 1994) sind längst bekannt und werden überdies immer wieder neu bestätigt (bspw. Pardi 2005). Wichtige Vertreter der deutschen Industriesoziologie, die in etlichen deutschen Unternehmen schon lange als wissenschaftliche Berater ein und aus gehen, führen die „heute geltende Offenheit und Pluralität bei der Konzeptwahl in den Unternehmen“ (bspw. Schumann et al. 2005, S. 8f.; 2006) an. Betont wird im Rückbezug auf ältere und aktuelle Studien, Alternativen könnten nebeneinander zur gleichen Zeit erfolgreich sein (vgl. Pries 2006). Der Mythos vom One-Best-Way hätte, ginge es „nur“ um diese Erkenntnisse und Empfehlungen, schon längst endgültig vom Tisch gefegt sein müssen, ein derartiges Revival von Lean Thinking wäre obsolet, GPS à la Toyota hätten nicht so zum Trend avancieren können. Dies ist aber definitiv *nicht* der Fall. Die seit 10 Jahren verbreiteten Versuche der Standardisierung bzw. Homogenisierung in Unternehmen leben von diesem unverwüstlichen Mythos des One-Best-Way, der durch die berühmte MIT-Studie begründet wurde und

⁴ Als „State of the Art“ wird häufig das Forschungsnetzwerk GERPISA bezeichnet, ein ursprünglich auf Frankreich begrenztes, mittlerweile internationales Netzwerk, das die Automobilindustrie mit ihren Arbeitskräften fokussiert (vgl. bspw. Boyer et al. 1995, 1998, 1999a/b, Eckardt et al. 1999, Kilper/Pries 1999, Pries 2000, 2003, 2005, 2006). Dabei ist allerdings interessant, dass die Mitglieder des Netzwerkes bei genauerem Blick keineswegs alle und immer in dieselbe Richtung argumentieren. Auch in diesem Netzwerk gibt es dominante Argumentationen, eine Neigung zur Selbstreferentialität und Stimmen, die die vertretenen zentralen Thesen und Befunde konterkarieren (bspw. Springer 1998b, 1999, Sey 2001) bzw. infrage stellen (bspw. Jürgens 2003b und Jürgens als Autor des Vorworts bei Boyer/Freyssen 2003).

der durch den Namen Toyota repräsentiert wird. Dabei ist gerade nicht klar, was genau den Erfolg des Toyota-Produktionsmodells wirklich ausmacht, doch darauf kommt es offenbar auch nicht wirklich an, es scheint vielmehr die Triebkraft für die Reproduktion des Mythos. Deshalb legen sich im Anschluss an die oben formulierten Fragen eine Reihe weiterer Fragen nahe, die sich nur empirisch beantworten lassen: Wurde und wird diese „Realität“ von alternativen Erfolgsmodellen – siehe Polymorphie - auch in den wichtigen deutschen Unternehmen selbst anerkannt, die solche GPS-Konzepte in den vergangenen zehn Jahren entwickelt und implementiert haben? Ist sie – gegenüber dem Standardisierungsdruck und dem Glauben an *den* richtigen Weg - tatsächlich legitim und durchsetzungsfähig? Und warum gegebenenfalls nicht (mehr)? (Warum) Sind die ehemaligen und aktuellen, eigens entwickelten, auch erfolgreichen Alternativen und Fundamente für die Unternehmen selbst legitimationsbedürftig (geworden)? Es gibt ganz offenbar andere mächtige Realitäten, Kräfte und Mechanismen in der Umwelt und im Binnenraum von Unternehmen, die Spielräume für und die nachhaltige Durchsetzung von Alternativen blockieren oder zumindest massiv erschweren können. Der Absage an den One-Best-Way gegenüber stehen der Glaube zentraler Akteure im Feld an kontext- und auch zeitunabhängig gültige Prinzipien und der Druck zur Universalisierung und Standardisierung von Strukturen und Prozessen, der sich in den modernen unternehmensweit gültigen und unternehmensübergreifend ähnlichen GPS-Konzepten und im Unternehmensdiskurs spiegelt.

Man kann aus dem Beschriebenen schließen: Mächtige „Rationalitätsmythen“⁵ führen offenbar ein Eigenleben, das durch „Verriegelungsprozesse“ relativ unberührt von realen Entwicklungen, Problemen und Erkenntnissen funktioniert, das die Realitäten der Akteure und das Veränderungs- und Innovationsgeschehen in Organisationen aber immens beeinflusst. Wesentlich ist, dass im Rationalisierungs- und Internationalisierungsprozess der Unternehmen unter erhöhter institutioneller Unsicherheit, Kontingenz und Instabilität Mythen, Symbole, begrenzte Rationalität (Simon 1976, 1981; March 1990b) und Irrationalitäten (Brunsson 1982, 1985, 1989, 2003, 2006), mikropolitische Aushandlungs- und Kompromissbildungsprozesse (bspw. Al-Any 1996, Attems 1996, Ofner 2000, Ortmann 1990, Ortmann et al. 1990, Konle 1993, Lauschke et al. 1994) und die dabei mitwirkenden „weichen Faktoren“ (bspw. Pries et al. 2006) eine immense Rolle spielen. Dabei scheint es in den „organizational fields“ konkurrierende Mythen und Leitlinien zu geben, die in den Unternehmensdiskursen, je nach Handlungskonstellation und relevantem Umfeldgeschehen, zur Geltung gebracht und konfliktreich verhandelt, bekämpft, beschworen, kombiniert werden. Ob die Leitlinien und zahlreich kursierenden Rationalitätsfiktionen schließlich handhabbar, anwendbar und integrierbar sind, ist eine ganz andere, aber sehr wichtige Frage.

Insgesamt gibt es Hinweise für die Fremdsteuerung des Diskurses und der Entscheidungen in und von Unternehmen und gleichzeitig Hinweise darauf, dass von und in

⁵ Vgl. grundlegend Meyer/Rowan 1977, weiterhin bspw. Berger 1988/1993; Faust 1992, Faust/Bahn Müller 1996, Hasse/Krücken 1999/2005, Kühl 2001, Minssen 2001a, Ortmann 2004 spricht von „Fiktionen“, Türk 1989.

Unternehmen nicht alle Vorgaben aufgenommen und anerkannt werden, die im Umfeld und im Unternehmen selbst konkurrieren. Sind es kontextunabhängige Prinzipien und Methoden, also Standards oder weiche lokale Faktoren, die die Unternehmen im globalen Wettbewerb erfolgreich machen (Pries et al 2006) und was ist eigentlich jeweils damit gemeint, wenn davon gesprochen wird? Weder in der Praxis noch in der Wissenschaft scheint man sich über die Frage von Alternativen versus Standardisierung so einig zu sein, wie es in manchen Postulaten und Bilanzen erscheint. Über die „Erfolgsgeheimnisse“ und -einflüsse im globalen Wettbewerb herrscht letztlich Uneinigkeit, auch wenn häufig vermeintlich Eindeutiges medienwirksam über sie geschrieben wird (vgl. bspw. Blume/Lamparter 2002, 2007, Spear/Bowen 2002, Spear 2004). Der Erfolg der deutschen Unternehmen im Besonderen scheint sich aus einem „komplexeren und komplizierteren Wechselspiel und einer sehr spezifischen „Beschleunigungsspirale“ verschiedener Faktoren“ erklären zu lassen (Pries 2005, S. 21ff.). Jedenfalls sind die Entwicklungen im Globalisierungsprozess und im organisationalen Feld wohl weit komplexer, undurchsichtiger und sprunghafter, als dass sie empirisch zu einem Zeitpunkt gänzlich erfasst und durchdrungen werden könnten (vgl. Becker/Rittersbach et al. 2006b) und dass Erkenntnisse immer mit volatilen Realitäten Schritt halten können. Es spricht viel dafür, dass sowohl die Unternehmen selbst als auch die Wissenschaft den sich verändernden Realitäten und Strukturen im Feld mehr hinterher hinken, als man es manchmal wahrhaben will. Prognosen und Überzeugungen treffen oft nicht ins Schwarze. Vieles und insbesondere Transformationen im Feld sind erst ex post beschreib- und erklärbar, manches ein temporales und/oder geographisches Teilphänomen institutionalistischer Prozesse oder nur vorübergehender Hype.

Irrtümer in und bezüglich Diffusions- und Veränderungsprozessen sind keine Seltenheit, schon eher Normalität. Manches wurde und wird im Kontext der Formen der Produktion (Ortmann 1995) in der Automobilindustrie prophezeit, geglaubt, nicht oder zu wenig geprüft und verallgemeinert. Dies hat sich insbesondere am Fall Gruppenarbeit⁶ gezeigt, deren Metamorphosen auch bei den GPS von zentraler Bedeutung sind. In jüngerer Vergangenheit wurde in Bezug auf Gruppenarbeit manches als „Science fiction“ (Sey 2001, S. 430) offen gelegt, was allerdings jahrelang als Faktum galt und damit Einstellungen, Erwartungen und Realitäten im Feld immens mit beeinflusst (hat). Es ist mittlerweile nicht mehr zu bestreiten, dass die Kunst des Nicht-Lernens, des Ausblendens und Re-Produzierens in Organisationen eine enorme Bedeutung hat (bspw. March 1981, Ortmann 2003/2004). Veränderungen der Formalstruktur haben in der Regel ernüchternd wenig, vor allem keinen zwangsläufigen Einfluss auf die Aktivitätsstruktur von Organisationen (Meyer/Rowan 1977, S. 356ff.). „Mimikry“ (Deutschmann 2002c) und so tun „als ob“ (Ortmann 2003) werden in organisationalen Austausch- und Wettbewerbsprozessen als weit verbreitet, funktional und problematisch zugleich beschrieben. Unter diese Tendenzen können

⁶ Hierzu wurde bekanntlich eine ganze Flut von Literatur produziert, wobei sich viel davon gerade nicht an die empirischen Realitäten hielt, sondern an Vorstellungen davon, die stillschweigend für wahr gehalten wurden. Nur wenige wiesen früh auf diese Prozesse hin (bspw. Jürgens 1993, Deutschmann 1996a, Minssen 1993b).

auch die „Unkenrufe“ von der Automobilindustrie als „absterbender Altindustrie“ oder der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilhersteller im Weltmarkt (vgl. Pries 2005, S. 15/20f.; Pries et al. 2006) gezählt werden, die auch bei den GPS argumentativ ins Spiel gebracht werden.

Bei den Versuchen der Homogenisierung bzw. Standardisierung durch die GPS erscheinen mir drei miteinander zusammen hängende Spannungsfelder organisationalen Wandels als signifikant, nämlich dass erstens die Standardisierung von Prozessen im Anschluss an die Dezentralisierungsdekade der 1990er Jahre in gegebenen dezentralen Strukturen erfolgt. Was in den 1990er Jahren Erfolg brachte, wurde zunehmend als Problem wahrgenommen, intraorganisationale Homogenisierung schien immer dringender geboten, nicht zuletzt auch im Hinblick auf zunehmende interorganisationale Kooperationserfordernisse. Ein zweites Spannungsfeld ergibt sich aus dem Anspruch an einen durch wechselnde „Best Practice Standards“ auf Dauer gestellten flexiblen Veränderungsprozess – dieser muss handhabbar gemacht werden. Dezentralisierung als auch Flexibilisierung sind also gleichermaßen Ansatzpunkt und zu bewältigendes Problem im Zuge der Re-Standardisierung durch diese Systeme. Die so genannte „flexible Standardisierung“ stellt zwar primär „nur“ die Stabilisierung und Robustheit von komplexen Produktionsprozessen in Aussicht, was vermutlich nicht zuletzt durch die schlichte Argumentation für breite Resonanz gesorgt hat, doch es geht dabei um einen äußerst voraussetzungsvollen und folgenreichen Prozess im Sozial- und Kulturraum von Unternehmen. Zur Disposition steht die Art und Weise, diesen idealiter endlosen Veränderungsprozess in weitgehend dezentralen Strukturen standardisierbar zu machen, mit Brunsson anders gesagt: seine kontinuierliche „Reform als Routine“ (vgl. Brunsson 2005) in der Organisation zu installieren bzw. zu institutionalisieren. Neuere Studien beschreiben die mit den neuen Systemen verbundene Standardisierung als „Bruch in Bezug auf die Richtung und die Qualität, mit der Reorganisationen durchgeführt werden“ (Weber et al. 2006). Dies führt zum dritten wichtigen Spannungsfeld: Ganzheitlichkeit und Integration von Prinzipien, Ansätzen und Methoden versus Inkonsistenz und Desintegration als Grundlage und un intendierte Folge.

Zur Erläuterung dazu an dieser Stelle ein kurzer Blick zurück: Dass die „Rationalität der Rationalisierung“ (Minssen 1992) in Zweifel steht, das Management in vielerlei Hinsicht verunsichert ist (Piore/ Sabel 1985, S. 11, Deutschmann 1993, 2001d), die „Mythenspirale“ sich zunehmend schneller dreht (vgl. Deutschmann 1996a/b, 1997, 2001c, 2002c), neue Konzeptangebote schneller abgelöst als tatsächlich flächendeckend umgesetzt sind, Institutionalisierung deshalb eher unvollkommen verläuft und polymorphe Konzeptangebote kaum mehr in sozial mobilisierende und bindende Leitbilder gebündelt werden können - dies alles wurde bereits vor etlichen Jahren in die wissenschaftliche Debatte eingebracht. Diese Einschätzungen und Beschreibungen branchenübergreifend wirkender Kräfte sind hier aus zwei Gründen von besonderem Interesse: Einerseits, weil Unternehmen und Berater, die GPS-Systeme eingeführt haben bzw. dies beabsichtigen und promoten - freilich in ihrer Landessprache -

auf das Problem abheben: Es geht dem Ideal nach mit den neuen Systemen „endlich“ um das Ganze bzw. um „Ganzheitlichkeit“. Die verschiedenen, auch miteinander konkurrierenden Rationalisierungskonzepte, -ansätze, -und prinzipien, die in den Unternehmen in den zurück liegenden Dekaden zu implementieren versucht wurden, soll(t)en nun ineinander greifen, systematisch integriert, unternehmensweit standardisiert und flexibel weiter entwickelt werden. Man kann deshalb sagen, dass die GPS eine Art Klammer repräsentieren für die Vielfalt von Ansätzen und Methoden inklusive entsprechender Leitlinien, die entweder bereits mehr oder weniger erfolgreich in Reorganisationsexperimenten erprobt wurden und/oder zur Disposition stehen. Ganzheitliche Produktionssysteme sind so betrachtet zumindest auf Konzept- und Repräsentationsebene Versuche der Orientierung, Integration und Institutionalisierung. Das o.g. Phänomen der beschleunigten Mythenspirale, der Polymorphie und unvollkommenen Institutionalisierung ist andererseits mit Blick auf die hier gewählte Theorieperspektive des Neo-Institutionalismus interessant. In dieser Betrachtung von Organisationen steht zwar nach wie vor Isomorphie und Diffusion im Zentrum, doch rücken in den letzten Jahren mehr und mehr Fragen nach unvollkommener Institutionalisierung, Polymorphie und hybriden Formen und Praktiken in den „organizational fields“ (vgl. Di Maggio/Powell 1983/2000) in den Vordergrund (vgl. Senge/ Hellmann 2006, Becker-Rittersbach/ Becker-Rittersbach 2006a, 2006b). Diese theoretischen Ansätze und Entwicklungen lassen sich auf die GPS, ihre Entwicklung und Implementierung beziehen und anwenden. Soziologisch ist von Interesse, warum, d.h. unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen in Unternehmen, und dazu hin in solchen, die in der Branche und in den Medien als äußerst erfolgreich, mächtig, selbstbewusst und stabil gelten, überhaupt ein Neu-Arrangement von Rationalisierungsansätzen und -praktiken mit Hilfe der GPS zur Debatte steht, warum es in Erwägung gezogen und für sinnvoll gehalten wird und wie es letztlich konkret wird. Der Druck zur Anpassung, durch Prozesse der „Isomorphie“ in „organisationalen Feldern“ vermittelt, scheint einerseits innerhalb von Organisationen größer zu werden und zwar umso mehr, je „globaler“ und damit auch „entgrenzter“ die Organisationen, bspw. durch wechselnde Fusionen und Allianzen, sich aufstellen und je schärfer der Wettbewerb ist. Dies ist insbesondere in der Automobilbranche seit Ende der 1990er Jahre der Fall. Andererseits ist nahe liegend, dass gerade dadurch widersprüchliche Logiken und Glaubenssysteme in konkurrierende Interaktion treten. Durch den damit verbundenen Druck zur Standardisierung und Homogenisierung in „Struktur, Kultur und Output“ (Di Maggio/Powell 2000, S. 148) zwischen und in Organisationen lassen sich jedoch über die Jahre – sozusagen als Kehrseite der Medaille - Prozesse der „Entbettung“ und Desintegration erwarten. Angesprochen sind damit die Erosion und Umbildung institutioneller Strukturen, bei der die so genannte „innovative Arbeitspolitik“ (Schumann 1998, 2005) unter erheblichen (Legitimations) Druck gerät und ihr Gesicht ändert. Man kann sagen, mit diesen Systemen wird deutlich, dass Organisationen insbesondere im Zuge ihrer Internationalisierung zunehmend inkonsistente, konkurrierende und wechselnde Umweltdrücke, die im organisationalen Feld auftreten, nolens volens zu bearbeiten versuchen und dass die GPS über Leitlinien und

Konzepte etabliert und legitimiert werden, die keineswegs neu sind, sondern bereits mehr oder weniger bekannt, mehr oder weniger erfolgreich verankert und legitim waren, bspw. Gruppenarbeit. National- und regionalspezifische Drücke werden dabei mehr oder minder von globalen überlappt bzw. durchdrungen. Bekannte Ansätze und Labels erfahren in den GPS Modifikationen, Ergänzungen und Rekombinationen, die nicht unerheblich sind. Auch die ungeplanten Hinterlassenschaften dieser Ansätze und Konzepte sind nolens volens als Triebkräfte und/oder Hindernisse im Spiel. Weil im Laufe von Jahren eine Reihe selbstwidersprüchlicher Innovationsinstrumente und –verfahren erprobt wurden, welche allesamt unter dem Super-Leitbild Lean Production firmier(t)en, lässt sich auch bei den GPS genau dies erwarten, je konkreter es wird: Widersprüche, Antagonismen und Inkonsistenzen unter einem homogenisierenden Dach bei anscheinend geklärten Begriffen, Bedeutungen und Vorgehensweisen. Die Umsetzung auf der Handlungsebene ist deshalb eine andere, wichtige und damit zusammenhängende Frage.

Richtet man den Blick vor dem Beschriebenen nach vorne auf reale Implementierungsprozesse, ist Folgendes wahrscheinlich: Was sich für die Entwicklungsprozesse von Mythen auf der Makroebene annehmen lässt, wird nahe liegender Weise auch auf der Mikroebene seinen Niederschlag finden. Es ist deshalb vorstellbar, dass die so genannten Best-Practice-Standards der GPS faktisch gar keine bzw. viel weniger zu solchen werden bzw. sind, weil sie sich im Prozess der Einführung flexibler Standardisierung faktisch kaum ganz in der Organisation verbreiten und verankern können, und gleichzeitig, dass Standards bei weitem nicht so flexibel und geschmeidig adaptier- und wandelbar sind, wie behauptet und gewünscht. Standards sind womöglich mehr von der Realität entfernt als offiziell kommuniziert. Es könnte sein, dass der Druck zur Imitation und Verbreitung von Standards und den GPS insgesamt trotzdem oder gerade deshalb steigt, auch wenn und weil die reale Adaption nur sehr unvollkommen funktioniert und viel Unerwartetes produziert. Es ist dann sogar plausibel, dass sich diese ganzheitlichen Systeme bewähren und durchsetz(t)en, „auch wenn oder sogar weil sie falsch sind“ (Luhmann 1988, S. 122), um es zugespitzt mit Luhmann zu sagen. Die interessante Frage ist dann, wie dies alles vonstatten geht und wie robust die Unternehmen, und damit die handelnden Akteure, sind, um auch die hausgemachten und fremden Irrtümer der GPS zu überstehen.

Welche Bilanz lässt sich nun bereits einleitend ziehen? Insgesamt ist zwar unzweifelhaft, dass Standard-Produktionssysteme mittlerweile in international agierenden europäischen Automobilunternehmen selbst zum Standard avanciert sind, als innovativ gelten bzw. gar als „neue Stufe der Evolution“ (Jürgens 2003b, S. 28) von Lean Production zur Disposition stehen. Sie werden als Erfolgskonzepte wahrgenommen und promotet⁷ und können daher als „legitime Modelle“ (DiMaggio/Powell 2000, S. 168) im Feld bezeichnet werden. Doch „an der Standardisierung scheiden sich die Geister“

⁷ Vgl. dazu bspw. www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-16635.html, 20.02.2003; www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-18651.html, 04.08.2006; www.aps.mb.uni-dortmund.de/de/content/research/produktion, 08.08.2007

(Jürgens 2003b, a.a.O.). Ob Standardisierung und die GPS halten, was sie bzw. ihre Promotoren versprechen, ob die Erfolge, die den GPS zugeschrieben werden, nicht auch ohne sie möglich wären - beides ist offen und denkbar. Die Organisierung von Standardisierung bzw. Homogenisierung in dezentralen Strukturen durch GPS ist jedenfalls ein Konfliktfeld, über dessen Entwicklung und Dynamiken immer noch verhältnismäßig wenig anhand von Einzelfällen beschrieben wurde. In der Kontroverse zu den GPS sind „noch viele Punkte offen“ (Jürgens 2003b, S. 31) und es gibt sowohl in den Unternehmen als auch im Kreis ihrer Berater sowie in der Wissenschaft widersprüchliche, wechselnde und inkonsistente Auffassungen, Befunde und Empfehlungen. Die Lage ist bei weitem nicht so eindeutig wie es scheint. Über die jahrelangen mikropolitischen Adaptions- und Ausgestaltungsprozesse mit ihren Wirkungen in den Unternehmen und an ihren einzelnen Standorten, die erst zu diesem Trend der Standard-Produktionssysteme führ(t)en und ihn in actu in die eine oder andere Richtung lenken, gibt es kaum differenzierte Beschreibungen aus der Insiderperspektive. Insbesondere gilt dies für Prozesse in den wichtigen deutschen Brownfields⁸ der Unternehmen, die im vorliegenden Fall für den Gesamtkonzern, seine Ausrichtung und das Verhältnis von gemeinsamen und unterschiedlichen Interessen betrieblicher Akteure eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen, weil hier gewachsene institutionelle Muster nicht ohne weiteres abzuändern und ersetzbar sind. Qualitativ orientierte Studien aus der Insiderperspektive, die aktuelle organisationstheoretische Ansätze zur Erklärung und Analyse dieser Prozesse sowohl innerhalb als auch zwischen Automobilkonzernen reflektieren, als Werkzeuge nützen und anhand empirischer Daten weiter denken, sind eher Mangelware.⁹ In diese Forschungslücke hakt diese Arbeit ein.

Am Fallbeispiel wird die Politikhaltigkeit des innerbetrieblichen Entscheidungsprozesses bei der Entwicklung und Implementierung des „ganzheitlichen“ Standard-Produktionssystems fokussiert, speziell in einem der wichtigsten heimischen Produktionswerke des Konzerns. Es geht dabei einerseits um den spezifischen Standortdiskurs und -entscheidungsprozess sowie die Ebene der Aktivitäten, gleichzeitig um den Einfluss, den die Prozesse in diesem Werk auf die Akteure der Zentralbereiche ausüben – und vice versa. Der Titel der Arbeit „Sisyphus und Machiavelli“ zielt darauf ab, dass es sich bei der Ausgestaltung von Standardisierung mithilfe ganzheitlicher Produktionssysteme um einen sozialen, immer Macht basierten mikropolitischen

⁸ Dem gegenüber stehen die auf der grünen Wiese errichteten „Greenfield“-Fabriken wie bspw. das Werk von BMW in Leipzig oder die demgegenüber bereits älteren von Ford in Saarlouis, von Opel in Eisenach, von Mercedes in Rastatt oder BMW in Leipzig, über deren Organisation und Funktionsweise etliche Untersuchungen durchgeführt wurden.

⁹ Der vom Institut für Arbeitswissenschaft (2002) herausgegebene Band „Ganzheitliche Produktionssysteme“, der u.a. Implementierungsprozesse in Brownfields darstellen soll, lässt Anbindungen an die Organisationstheorie und kritische Distanz vermissen. Er spiegelt und reproduziert aus meiner Sicht im Wesentlichen „mimetisch“ die propagierten Ideale, Sollvorstellungen bzw. Selbstbilder beteiligter Promotoren als die eine Seite der Medaille: Aussagen gemäß der normativen Vorgaben. Es findet sich nichts darin von dem, was soziologisch am meisten interessiert: latente Funktionen der Konzepte, die strukturell begründeten Probleme bei der Einführung, die Entkopplung von formalem Konzept und tatsächlichem Handeln, unbeabsichtigte, belastende Folgen und Paradoxien für Akteure und Organisation, politische Verwerfungen und Machtspiele als Kehrseite dieser Medaille. Die Lage sieht auch in 2006 nicht viel anders aus: auf der Frühjahrstagung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft entsteht der Eindruck, GPS-Konzepte seien per se Effizienz steigernd (Neuhaus 2006).

Bargainingprozess handelt, in den divergierende und inkonsistente Motive, Interessen und Rationalitäten von Akteuren eingehen. Widersprüche, Diskontinuitäten, Inkonsistenzen, Paradoxien, Entscheidungsprobleme durch Polymorphie sind nicht nur seine Folge, sondern seine Grundlage, die ihn unaufhaltsam antreiben und am Laufen halten.

1.1. Hypothesen

Insgesamt lassen sich nun aus dem Beschriebenen für die hier vorgelegte sozialwissenschaftliche Studie folgende, miteinander verknüpfte Arbeitshypothesen ableiten:

Zentral ist **erstens**, dass der offizielle, normative Unternehmensdiskurs zum Thema ganzheitliche Standard-Produktionssysteme und Standardisierung anders ist, als er sein müsste, wenn ihm die tatsächlichen Entwicklungen in der Gesamtlage zugrunde liegen würden. Man geht in der Branche anhaltend davon aus, dass die Nachahmung von „Erfolgskonzepten“, sprich: Toyotas, und Standardisierungsprozesse zwingend sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. **Zweitens** zeichnet sich ein Antagonismus ab: Einerseits wird durch globale Drücke nicht nur zwischen den Organisationen eines organisationalen Feldes immer stärker Strukturähnlichkeit forciert, wie es sich in Anlehnung an die Grundannahmen neo-institutionalistischer Erklärungsansätze sagen lässt (Di Maggio/Powell 1983/2000, Hasse/Krücken 1999, Hasse 2003, Hasse/Krücken 2005), sondern Isomorphieprozesse finden wohl „zumindest in den Grundlinien“ (Minssen 1999, S. 46) feldübergreifend statt. Gleichzeitig führen konkurrierende und sich überlagernde institutionelle Einflüsse und Logiken sowie die Übersetzungs- und Anpassungsbemühungen von Akteuren zu einer Vielfalt neuer und hybrider Formen, Praktiken und Bedeutungen. Es kommt so zwar einerseits zur Verbreitung der GPS-Systeme und von Standards, hier v.a. in der europäischen Region des organisationalen Feldes, doch - und das ist wichtig - nicht zu einer Gleichheit in den Prozessen und Resultaten bei der Implementierung. Differenzen lassen sich deshalb auch bei der Implementierung ganzheitlicher Standard-Systeme innerhalb der Organisationsgrenzen zwischen den einzelnen Subeinheiten erwarten. Von immenser Bedeutung ist dann allerdings, wie die Organisation und die Akteure damit umgehen und was das für den institutionellen Wandel bedeutet. **Drittens**, dies wird im empirischen Teil der Arbeit vor allem fokussiert, wirkt sich der Zwang zur Homogenität und Standardisierung viel stärker im und auf das Binnengefüge und die Sozialordnung der international aufgestellten Organisationen aus als es vor der Entwicklung und Einführung der ganzheitlichen Produktionssysteme der Fall war. „Starke Kräfte“, die Richtung weisend, Orientierung gebend und aus Legitimitätsgründen nicht zu ignorieren waren, gab es zwar schon vor dieser Zeit, was sich etwa am Beispiel Gruppenarbeit gezeigt hat (vgl. bspw. Deutschmann 1996a, Jürgens 1993, Minssen 1993b, Sey 2001), doch konnten die Unternehmen und ihre Subeinheiten sich vermutlich noch deutlich einfacher der komplizierten Abgleichung von Leitbildern und Standards entziehen, ihren operativen Kern gegen allzu viel Druck abschirmen und sich auf relativ stabile institutionelle Umwelten verlassen (vgl. Hasse/Krücken 1999, Kühl

1997a/2001, Minssen 2001a). Entscheidend ist für die hier eingenommene Argumentation, dass dies so nicht mehr der Fall ist und dass dies Reorganisationsprozesse grundlegend verändert hat. Normative Erwartungen, widersprüchlich, instabil und real kaum unerfüllbar, schlagen ungefilterter auf den operativen Kern durch und sorgen hier für Turbulenzen und Irritationen. Die Vermutung liegt deshalb nahe, dass die GPS in ihren Effekten gleichzeitig überschätzt und unterschätzt werden. Steuerungsfähigkeiten durch die Systeme werden überschätzt, Erfordernisse und Folgen unterschätzt. Auch wenn sich der Druck zur Umsetzung einer „flexibler Standardisierung“ durch paradoxe Entwicklungen deutlich erhöht zu haben scheint, heißt dies keineswegs schon, dass die faktischen Prozesse und Handlungen von Organisationen und Akteuren den Idealen entsprechen können (vgl. Brunsson 1989, 2003; Meyer/Rowan 1977).

Unsicherheiten, Inkonsistenzen, Turbulenzen, im Umfeld und Binnenraum reproduziert, sind in der hier vertretenen Sicht schließlich **viertens** die wichtigsten Voraussetzungen für die „Empfänglichkeit“ der Organisationen gegenüber dem GPS und der Verbreitung dieser Modelle. Entgegen allen Anscheins von Homogenität und Einheitlichkeit sind Inkonsistenz, Heterogenität und Widersprüchlichkeit das Signum, das den „tief greifenden Umbruchprozess“ „zu Beginn des zweiten Jahrhunderts des Automobils“ (Jürgens 2003b, S. 15, vgl. auch Schumann et al. 2005, S. 8f.) kennzeichnet. Dies ist Voraussetzung *und* gleichzeitig Folge „ganzheitlicher“ Produktionssysteme. Die problematischen Folgen des GPS im Einführungsprozess verhelfen, dies ist der eigentlich Kern des hier besprochenen Falls, paradoxerweise zur weiteren Durchsetzung und Verbreitung des Konzepts – allerdings unter veränderten faktischen Vorzeichen und Konstellationen. Die neuen ganzheitlichen Standard-Produktionskonzepte können somit als Ausdruck und Ergebnis, aber auch Mittel und Triebkraft paradoxer und inkonsistenter Entwicklungen in Organisationen und im organisationalen Feld verstanden werden.

1.2. Operationalisierung der Kernfrage

10. Welche Faktoren, Hintergründe und Dynamiken können die Versuche einer zunehmenden Zahl globaler Automobilunternehmen erklären, ihre Unternehmensstrukturen unternehmensweit durch die Einführung und Ausgestaltung so genannter ganzheitlicher Standard-Produktionssysteme zu homogenisieren und sich dabei aneinander zu orientieren, obwohl in den einschlägigen Management- und Wissenschaftsdiskursen hinlänglich bekannt ist, dass es den One-Best-Way nicht gibt?
11. Im Rekurs auf die Theorie formuliert: Warum herrscht im organisationalen Feld und in Organisationen erhöhter Isomorphiedruck, obwohl gleichzeitig so viel dagegen spricht und faktisch viel eher Polymorphie erwartet werden kann? Wie hängen diese gegensätzlichen bzw. antagonistisch scheinenden Dynamiken zusammen?

12. Was passiert, auf diese Fragen bezogen, in dem zur Disposition stehenden Konzern über die Jahre der Einführung des GPS und danach, speziell im innerbetrieblichen Entscheidungsprozess eines der wichtigsten Brownfields?
13. Welche Motive und Interessen handelnder Akteure, welche Kräfte und Mechanismen, welche unbeabsichtigte Effekte und Probleme wirken in den Prozess an diesem Standort ein?

1.3. Aufbau

Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Nachdem in Kapitel eins einleitend die Ausgangslage, Fragestellungen und Hypothesen vorgestellt wurden, fokussiert Kapitel zwei auf die Darstellung der Grundachsen der Arbeit. Hier werden wesentliche Positionen, Begriffe und Debatten herausgearbeitet und dargestellt. Die aktuelle Forschungslage zum Themenkontext Produktionssysteme in der Automobilindustrie wird pointiert, für die Arbeit relevante organisationstheoretische Ansätze und Diskurse werden entfaltet und diskutiert. Hier steht die Darstellung der Grundbegriffe, Ansätze und Weiterentwicklungen des Neo-Institutionalismus in Ergänzung zu macht- und akteurszentrierten Ansätzen im Zentrum.

In Kapitel drei geht es um die „Gesichter des modernen Kapitalismus“ unter dem Aspekt der Unbeherrschbarkeit aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen. Das Ziel ist hier, die Gesellschaftlichkeit, die Eigenlogik und Widersprüchlichkeit derzeitiger Innovations- und Veränderungsprozesse in und zwischen Unternehmen bzw. Organisationen zu verdeutlichen. Diskutiert werden „Fiktionen“ und Dynamiken, die für das Verständnis der Hintergründe aktueller Standardisierungskonzepte sowie der Triebkräfte ihrer Entwicklung und Implementierung in Unternehmen relevant sind. Schließlich wird hier noch einmal auf die vorgestellte Theoriekonzeption ergänzend Bezug genommen. In der Absicht diese zu erweitern, um den schnellen Wechsel von Konzepten und Praktiken in Unternehmen und das Problem der Inkonsistenz besser erklären und verstehen zu können, was ja für die GPS und für die Standardisierung von besonderer Bedeutung ist, wird Schumpeters Theorie der Innovation in ihren wesentlichen Aussagen im Hinblick auf die GPS-Konzepte zugespitzt. Im Anschluss daran rücken, wiederum unter Rückbezug auf die neo-institutionalistischen Grundlagen, Mythen in den Blick. Von Interesse ist bei der Darstellung und Diskussion von Deutschmanns Modell der „Mythenspirale“ die Konstitution, Verbreitung, Krise und Koexistenz von Rationalitätsmythen. Diese Überlegungen werden für die GPS-Konzepte, ihre Implementierung und die dabei vonstatten gehenden (De-)Institutionalisierungsprozesse fruchtbar und anschlussfähig gemacht.

In Kapitel vier rückt schließlich der radikale Strukturwandel in der Automobilindustrie in den Vordergrund. Neben den zentralen Entwicklungsdynamiken wird der Zusammenhang zwischen Tradition, Adaption und Innovation im Transformationsprozess der Automobilindustrie reflektiert. Danach werden im Hinblick auf unseren Fall

das „Aufleben“ von Lean Thinking „wider besseres Wissen“ diskutiert sowie der aktuelle Diskurs zu Gruppenarbeit und ihren Modifikationen, zum Standardisierungskonzept und zum Alternativmodell Auto 5000x5000 in den Eckpunkten ausgeleuchtet und besprochen.

In Kapitel fünf nähern wir uns dem empirischen Fall. Hier werden Ausführungen zur ethnographischen Organisationsforschung, der Methode, dem Forschungsdesign und den Erfahrungen im Forschungsfeld gemacht.

In Kapitel sechs folgen schließlich die Fallbesprechung und die Präsentation der empirischen Ergebnisse. Nach der differenzierten Beschreibung der Ausgangssituation und der Hintergründe, Kontextbedingungen, Abhängigkeiten und Handlungszwänge im Vorfeld der GPS-Implementierung, wird das Gesamtsystem des GPS mit einer kurzen Skizzierung der impliziten Spannungs- und Konfliktfelder dargestellt. Daraufhin folgen eine kurze Zwischenbilanz und ein Ausblick auf den Fall. Dabei soll das GPS als Rationalisierungsmythos, Problemlösungsinstrument und Wegbereiter unausweichlicher Konflikte und Reformen im Unternehmen erkennbar werden.

Anschließend kommen die zentralen Akteure und Akteursgruppen der innerbetrieblichen Handlungskonstellation im Implementierungsprozess und damit die Mikropolitik in den Vordergrund. Ausführlich werden nun Interessen, Wahrnehmungen, Zwänge, mikropolitische Schachzüge, Interaktionen und Konflikte beschrieben. In diesem Zuge werden die zentralen Dynamiken und unintendierten Effekte des Konzepts im Zuge der Einführung und Implementierung für Akteure und Organisation deutlich gemacht. Ein graphischer Überblick macht danach Hot Spots sowie zentrale Fragen, Prozesse und Konflikte des GPS-Prozesses kenntlich. Schließlich treten Paradoxien und Antagonismen als Folge von Homogenisierungs- bzw. Standardisierungsversuchen durch das GPS in den Mittelpunkt. Von besonderem Interesse ist dabei, wie Prozesse der Isomorphie und Polymorphie im Einführungsprozess in Gang gesetzt werden, wie sie (nicht) zur Wirkung kommen und wie sie sich gegenseitig bedingen.

Das Schlusskapitel fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen.

2. Die Grundachsen der Arbeit: Positionen, Begriffe, Debatten

Im Zuge der Bearbeitung des ersten großen Teils der Arbeit bis einschließlich des Kapitels 5 werden relevante Diskursfäden aufgegriffen und zueinander in Bezug gesetzt. Der folgende Überblick soll in komprimierter Form die ins Spiel kommenden Bezüge und Aspekte fokussieren und damit den Umriss, Inhalt und die Richtung des Forschungsprogramms verdeutlichen.

2.1. Bekannte Gedanken in neuem Licht:

Institutionelle Einbettung - Kontingenz - Macht und Kontrolle

Die grundlegenden Annahmen dieser Arbeit sind nicht neu, sondern seit einigen Jahren eher wieder neu entdeckt. Sie beanspruchen unverändert, vielleicht mehr denn je Bedeutung, wenn es um neue Dynamiken und Ordnungspolitiken in Wirtschaft, Gesellschaft und Organisationen geht. Ziel ist nachfolgend, diese Annahmen und Bedeutungen in Bezug auf aktuelle Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft und schließlich speziell im Hinblick auf den empirischen Fall darzustellen und zu umreißen.

2.1.1. Institutionelle Einbettung und Mythen im modernen Kapitalismus

Der Gedanke der wechselseitigen Bezogenheit und Verschränkung von Industrie und Gesellschaft und daraus abgeleitet der institutionellen Einbettung betrieblicher Arbeitspolitik in sektorale und gesamtgesellschaftliche Strukturen und Regelwerke sind keineswegs eine Erfindung der Gegenwartssoziologie. Sie scheinen jedoch in Zeiten von „begrenzten Entgrenzungen“ (Minssen 2000, Kratzer 2002, 2003) und immer schnelleren Wandels, von „machiavellistischen“ Globalstrategien multinationaler Konzerne mit ihren überraschenden, auch nicht intendierten Nebenfolgen und manchmal fragwürdigen Erfolgen breiteste Zustimmung zu erfahren und sich zunehmend mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen – nicht nur in der Soziologie, sondern auch unter Ökonomen. Doch diese „Einbettung“ und der über weite Strecken selbstverständlich modische Gebrauch des Begriffs ist nicht ganz unproblematisch, weil institutionelle Strukturen im modernen „Turbo-Kapitalismus“ (Deutschmann 2002c) weit weniger stabil und eindeutig sind als oft noch unterstellt und diese Tatsache Organisationen und Individuen als Akteure bildlich gesprochen den Boden unter den Füßen wegzuziehen droht, auf dem sie stehen. Diese Tatsache spiegelt sich auch unmittelbar in den modernen Produktions- und Managementkonzepten wider: Sie beinhalten im Wesentlichen widersprüchliche Prinzipien, mit denen wiederum zunehmende Widersprüche und Inkonsistenzen gemanagt und bewältigt werden sollen.

In seiner Untersuchung „Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ (1904) sprach Max Weber von dem „grundstürzenden“ Umgestaltungsprozess, den unser Wirtschaftsleben und damit unser Kulturleben überhaupt durch das Vordringen des Kapitalismus erlebten. Seine viel zitierte Metapher vom „stahlharten Gehäuse“

bringt unmissverständlich auf den Nenner, worum es geht: Das moderne Individuum ist viel weniger frei als moderne Mythen und Versprechen ihm vorgaukeln. Es ist vielmehr eingezwängt, bedroht vom Verlust seiner Freiheit und der zunehmenden Einengung seiner Handlungsräume. Doch das gilt eben nicht nur für Individuen, sondern auch für organisationale Akteure. Der im ersten großen Schritt in die Grundlagen dieser Arbeit aufgenommene Diskussionsstrang zur Globalisierung ist an den Fragen ausgerichtet, wie sich die Regulationsweise des Weltsystems verändert(e), wie gewachsene nationale institutionelle Ordnungen dereguliert und/oder durch globale, transnationale Standards überformt werden, ob und wie dadurch bisherige Regulierungen ersetzt werden und wie sich Arbeit, Leben, Geld und Politik zwischen beschleunigter Instabilität und Informalität formieren, schließlich, wie dies durch und auf Organisationen bzw. Unternehmen wirkt (vgl. bspw. Altvater/ Mahnkopf 2002; Deutschmann 2002a; Dörre 1996a; Eckardt et al. 1999a/b; Giddens 2001; Hasse 2003, Kronauer 2002; Windolf 2005; Wolfgang-Ritter-Stiftung 2002). Was in Betrieben und Organisationen geschieht, was entschieden und wieder zurückgenommen wird oder auch unentschieden in der Schwebelage bleibt, scheint immer stärker durch nur schwer fassbare, widersprüchliche und verselbständigte Dynamiken und Kräfte, Motive, Interessen und grenzüberschreitende Zusammenhänge bedingt und beeinflusst zu sein. Je offensichtlicher wird, dass die globale Wirtschaft sich mit ihren Strategien, Dynamiken und Prozessen auch selbst zum Problem wird, dass die Intensivierung des Wettbewerbs und die Übertragung von „Erfolgsmodellen“ nicht zwangsläufig zu mehr Reformfähigkeit und Innovationsfähigkeit führen (vgl. Hasse 2003, Pries et al. 2006) und abstrakt-deterministische ökonomische Modelle nicht aufgehen, desto weniger kann die Gesellschaftlichkeit der Wirtschaft und der in sie involvierten Akteure ignoriert werden.

Neuere Standardwerke der Organisationstheorie vermerken die „Rückkehr der Gesellschaft“ in die Organisationswissenschaft (Ortmann/Sydow/Türk 1997, Senge/Hellmann 2006). Der Blick auf den Einfluss des sozialen Kontextes auf Unternehmen geht auf einen im Grunde genommen „alten“ soziologischen Gedanken zurück, der mit dem Neo-Institutionalismus wieder verstärkt in die Organisationsforschung eingezogen ist: Es ist der Gedanke, dass ein Set von normativen Vorstellungen und Erwartungen, die in einer Gesellschaft den Charakter von Institutionen annehmen, die unbegrenzte Zahl von Handlungsmöglichkeiten begrenzen, dabei Orientierung schaffen und gleichzeitig Zwang ausüben (können). Institutionen können als übergreifende Erwartungsstrukturen definiert werden (Hasse/Krücken 1999, S. 7), die darüber bestimmen, wie und mit welchem Ziel etwas getan werden soll, das heißt, welches Handeln legitim und was ausschlaggebend für Entscheidungen ist. Institutionen eröffnen einen Möglichkeitsraum von typischen Handlungsmustern und sie machen das Handeln reziprok anschlussfähig. Als objektivierte Wirklichkeit begründen sie Anerkennung und Halt, beinhalten dabei jedoch auch das Moment der Begrenzung (vgl. Senge 2006, S. 42). Doch Institutionen können nicht länger als gegebene, feste und voll institutionalisierte Strukturen betrachtet werden, sondern vielmehr als Prozess der Entstehung, der nicht zwingend stabilen Etablierung und schließlich des