

ARBEIT

Zeitschrift für Arbeitsforschung,
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik

SONDERDRUCK

LUCIUS
&
LUCTUS



Heft 3/2003

Herausgegeben von
Monika Goldmann, Hermann Gass,
Hermann Kothoff, Harmin Nosenke,
Angela Paul-Kohlhoff, Gerd Peter,
Rainer Skrotzki, Ines Ullrich, Karl-Georg Zinn

Inhalt

Sebastian Schief

*Lange „Gehirnlaufzeiten“
überall? Eine Analyse der
Wochenarbeitszeiten von Frauen
und Männern*

Ludger Eversmann

*Die Zukunft der Arbeit als
Gestaltungsproblem der Wirt-
schaftsinformatik*

Uwe Wilkesmann,

A. Georges L. Romme

*Organisationales Lernen,
zirkuläres Organisieren und die
Veränderung der interorganisato-
rischen Herrschaftsverhältnisse*

Diskurs

Frieder Otto Wolf

Die Arbeit und ihre Beobachter

Abstracts (englisch)

Kurzbeiträge

Rezensionen

ISSN 0941-5025

Uwe Wilkesmann, A. Georges L. Romme

Organisationales Lernen, zirkuläres Organisieren und die Veränderung der interorganisatorischen Herrschaftsverhältnisse

Abstract

Das Konzept des organisationalen Lernens stellt eine Reaktion auf die neue Bedeutung des Wissens und seine Generierung in Organisationen dar. Allerdings kann neues Wissen in der Regel nur in Gruppen erzeugt werden, die einen weiten Handlungsspielraum besitzen und sich selbst steuern. Die hierarchische Steuerung funktioniert in diesem Fall nicht. Eine Politisierung des Unternehmensalltags ist deshalb möglich. Nicht mehr die klassische Hierarchie, sondern der Mächtigste entscheidet. Das Konzept des zirkulären Organisierens wird als Antwort auf das Problem der Politisierung diskutiert. Mit diesem Prinzip werden Bedingungen der Möglichkeit von Selbstorganisation und von selbststabilisierenden Prozessen der Kooperation benannt, die eine Politisierung des Alltags verhindern.

1 Organisationales Lernen und Wissensmanagement

In den letzten Jahren standen und stehen die Konzepte des organisationalen Lernens und des Wissensmanagements im Vordergrund der Diskussion um neue Organisationsformen (Probst/Büchel 1994; Katenkamp 2003; Katenkamp/Peter 2003). Diese neuen Konzepte implizieren allerdings in Organisationen neue Anreizstrukturen und neue Austauschverhältnisse. Dementsprechend verändern sich Herrschaftsverhältnisse innerhalb der Organisationen. Die Leitfrage dieses Artikels lautet deshalb: Welche Veränderungen in den interorganisationalen Herrschaftsstrukturen folgen aus den neuen Konzepten? Daher werden in diesem Artikel zuerst jene Problemlagen rekonstruiert, auf die diese Konzepte antworten. Nachfolgend wird eine weitere, damit verwandte Organisationsform ausführlich dargestellt, die im deutschen Diskurs bisher nicht beachtet wurde¹, um anschließend eine explizite Antwort auf die Probleme der veränderten Herrschaftsbeziehungen in neuen Organisationsformen darzustellen: das zirkuläre Organisieren. Im dritten Teil wird schließlich der Leitfrage dieses Artikels nachgegangen, wobei sich zeigen wird, dass mit Hilfe des zirkulären Organisierens Bedingungen geschaffen werden, die die Möglichkeit zu selbststabilisierenden Prozessen der Kooperation eröffnen.

Die Einführung von Modellen des organisationalen Lernens und des Wissensmanagements wird häufig mit neuen Anforderungen an neue, wissensbasierte Produkte begründet (Willke 1998). Nicht mehr das materielle Produkt oder die Dienstleistung, sondern das Wissen, das hinter dem Produkt oder der Dienstleistung steckt, macht seinen eigentlichen

Wert aus. Damit dieser Wert erhalten und gesteigert werden kann, müssen in der Organisation Strukturen implementiert werden, die ein Lernen des Lernens erlauben, d.h. das Wissen soll auf das vorhandene Wissen angewendet werden. Wissen wird also zum vierten Produktionsfaktor erklärt (Stewart 1998). Allerdings wird dabei übersehen, dass sich Wissen grundsätzlich von den anderen Produktionsfaktoren unterscheidet. Wissen selbst lässt sich nicht managen, sondern es lassen sich nur Strukturen schaffen, in denen Menschen Wissen erzeugen und verwenden können (Wilkesmann/Rascher 2002). Probst (1998) differenziert verschiedene Funktionen in diesem Prozess der Wissenserzeugung und -verteilung. Die beiden wichtigsten Funktionen sind dabei zum einen die Generierung und Durchsetzung neuen Wissens und zum anderen die Speicherung und Verwendung des neuen Wissens (Wilkesmann 2000). Die erste Funktion beschreibt den Diskurs, der bisher unter dem Titel „organisationales Lernen“ behandelt wurde, die zweite Funktion befasst sich mit einem großen Teil dessen, was unter dem Titel „Wissensmanagement“ diskutiert wird. Beide Diskurse behandeln Veränderungen in der Organisation, die notwendig sind, da Wissen nicht anders generierbar und für alle Mitarbeiter nutzbar ist. Aus diesem Grunde soll im Folgenden kurz auf die Organisationsstruktur des organisationalen Lernens eingegangen und die Probleme der Steuerung durch Hierarchie aufgezeigt werden.

1.1 Die Struktur des organisationalen und kollektiven Lernens

Die klassischen Ansätze des organisationalen Lernens (zur Einführung vgl. Probst/Büchel 1994) implizieren eine traditionelle Vorstellung von Hierarchie. Entweder wird die Frage der Macht ganz ausgeklammert, wie bei Hedberg (1981), oder es lernen ausschließlich die mächtigsten Akteure, d.h. die Hierarchiespitze, wie in den Ansätzen von Argyris und Schön (1978) und Duncan und Weiss (1979). Diesen Sachverhalt hat Spandau (2002) detailliert an den einzelnen Ansätzen aufgezeigt. Organisationales Lernen wird dabei auf das Lernen der Hierarchiespitze verkürzt, die ihre Lernergebnisse innerhalb der Organisation durchsetzt. Dabei taucht die Frage auf, ob die Rede vom organisationalen Lernen überhaupt sinnvoll ist, und wie Lernen in Organisationen organisiert werden kann. Auch in Organisationen lernen zuerst Individuen, aber ob Frau Müller ein neues Software-Programm bedienen kann oder nicht, verändert nicht die Wissensbasis einer Organisation (Wilkesmann 2003). Hier findet lediglich ein Anpassen an vorgegebene Strukturen und vorhandenes Wissen statt. Vielmehr lässt sich das Wissen, das hinter den so genannten „intelligenten Produkten und Dienstleistungen“ steckt, häufig als komplexe Problemstellungen charakterisieren (Wilkesmann 1999). Damit werden Probleme bezeichnet, die nicht mit der Information eines Individuums alleine gelöst werden können. Außerdem existieren bei komplexen Problemen keine Entscheidungskriterien für eine „richtige“ Lösung, und es gibt keinen bekannten Lösungsweg. Auch die Anzahl der notwendigen Bearbeitungsschritte ist unbekannt.

Komplexe Probleme lassen sich besser in kollektiven Lernsituationen bewältigen. Dabei wird unterschiedliches individuelles Wissen, aber auch die Zusammenführung dieser verschiedenen Sichtweisen verlangt. Kollektive Lernsituationen benötigen somit sowohl eine Input- als auch die Prozessvariable. Inputvariablen sind als Fähigkeiten definiert, die die einzelnen Gruppenmitglieder in die Gruppe einbringen – wie individuelles Wissen und Sachverstand. Die Prozessvariable ist definiert als die Intragruppenleistung, d.h. die Kommunikation innerhalb einer Gruppe.

Für das kollektive Lernen ist wichtig, dass Individuen verschiedene Antworten zu einem Problem besitzen und gleichzeitig motiviert sind, auch eine gemeinsame Lösung zu finden.

¹ Einzige Ausnahme: Kühl 1994.

Wenn Machtdifferenzen keine Rolle spielen, wenn also keine fundamentalen Interessengegensätze existieren, dann ist eine gemeinsame Lösung möglich. Die kollektive Argumentation führt zu einem Ergebnis, zu dem isolierte Einzelmitglieder nicht gelangen würden – auch nicht der „Beste“ in der Gruppe (Weber 1997, 157ff).

Zentral für das kollektive Lernen ist, dass ein Freiraum für gemeinsames Lernen geschaffen wird, in dem auch Interessengegensätze überwunden werden können. Im Unternehmensalltag werden solche Gruppen in Form von Projektgruppen, Lernstättzirkeln, teilautonomen Arbeitsgruppen oder Steuerungskreisen institutionalisiert (Wilkesmann 1994).

1.2 Die Grenzen der Hierarchie beim kollektiven Lernen

Ein zentrales Problem des kollektiven Lernens besteht darin, dass die Generierung neuen Wissens nicht über selektive Anreize sichergestellt werden kann. Denn kollektive Lernprozesse können sehr schlecht von außen beobachtet und bewertet werden. Die Hierarchie könnte nur dann eine Überwachungsfunktion dabei übernehmen, wenn einfache, quantifizierbare Maßstäbe vorhanden wären, an denen die Lernzielerreichung gemessen werden kann. Wenn die Vorgesetzten aber Ziele des Lernprozesses angeben können, dann müssen sie das Ergebnis schon kennen. Neue, kreative Ideen können so nicht erfasst werden – oder sie wären nicht neu.

Komplexe Probleme zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie viele Subaufgabenbereiche umfassen. Es handelt sich also um „multiple tasking“. Selbst wenn ein oder mehrere Einzelaufgaben des multiple tasking belohnt werden können, werden alle anderen damit abgewertet (Frey/Osterloh 2000).

Bei kollektiven Lernprozessen tritt zusätzlich das Free-rider Problem auf. Wenn die anderen Akteure ihren Beitrag zu dem gemeinsamen Lösungsfindungsprozess beitragen, dann können sich einzelne Akteure zurückhalten.

Es sind demnach motivationale Voraussetzungen zu schaffen, die diese Probleme überwinden. Dies kann durch intrinsische Motivation gewährleistet werden. Dazu müssen entsprechende Freiräume zum Lernen geschaffen werden. Damit einher geht, dass intrinsische Motivation nur durch entsprechende Gestaltung von Arbeitsprozessen geschaffen werden kann (Wilkesmann/Rascher 2003).

Diese Struktur widerspricht aber der klassischen Hierarchie. Die Kontrolle und Motivation der Arbeitsleistung wird im oben genannten Fall nicht mehr durch die Organisationshierarchie sichergestellt. Vielmehr müssen die Mitarbeiter dies selbständig erfüllen. Max Webers klassische Definition der Herrschaft stößt hier an ihre Grenzen. Da es weder direkte Sanktions- noch Belohnungsmittel gibt, steht die Herrschaft auf tönernen Füßen. Nicht mehr klar vorgegebene Gehorsamsstrukturen begründen eine Entscheidungsdurchsetzung, denn die Gruppen müssen jetzt selbst intern Free-rider sanktionieren und ihre Input- und Prozessvariable selbst steuern. Auf Grund mangelnder Sichtbarkeit individueller Beiträge nach außen, ist die Hierarchie für diese Prozesse blind. Die Gruppen müssen sich also für den Prozess der Wissensgenerierung selbst steuern können.

Das in Projektgruppen generierte neue Wissen muss jedoch auch in die gesamte Organisation übertragen werden und darf nicht nur innerhalb der Grenze einer Gruppe bleiben. Dies ist beim Prinzip der überlappenden Gruppen möglich (Likert 1976; Wilkesmann 1999). Dabei wird der Lösungsprozess in Subprobleme differenziert. Eine Hauptprojektgruppe verteilt Aufgaben an Subprojektgruppen, die vor Ort eine Lösung erarbeiten. Ein Mitglied der Hauptprojektgruppe leitet diese Subeinheit und ist als Brückenglied für den Informations-

fluss nach beiden Seiten verantwortlich. Die Betroffenen vor Ort sind an der Lösung beteiligt. Allerdings existiert zwischen den Gruppen eine interne Hierarchie: Die Hauptprojektgruppe steht über den anderen, sie gibt in der Regeln, Ziele, Zeitpunkte und Problemdefinitionen vor, die die anderen nur abarbeiten.

Häufig wird jedoch ein Lernergebnis, das in der Vorstandsgruppe oder einer Projektgruppe erzielt wurde per Herrschaft nach unten weitergegeben. Damit sind dann mikropolitische Auseinandersetzungen vorprogrammiert, auf die noch näher eingegangen wird. Auch in der überlappenden Projektorganisation bleibt zu fragen, ob das temporäre Machtgleichgewicht in Projektgruppen über eine Projektphase stabil bleibt, oder sich verändert. Wie kann sichergestellt werden, dass das Ergebnis auch von allen Beteiligten als fair wahrgenommen wird?

Gleichermaßen existiert bei der zweiten wichtigen Funktion, der Speicherung und Nutzung von neuem Wissen (Wilkesmann/Rascher 2002), die beschriebene Verschiebung von der Herrschaft zur Macht. Auch hier lässt sich nicht „von oben“ anordnen, wie die Mitarbeiter ihr Wissen in Datenbanken eingeben, sondern dies muss durch die beteiligten Akteure gewollt und mitgetragen werden. Werden die Nutzer nicht an der Entwicklung und Implementation entsprechender Tools beteiligt, entstehen nur Datenfriedhöfe².

1.3 Die Frage von Herrschaft und Macht bei der Wissensgenerierung

Sowohl die Generierung von neuem Wissen, als auch die Speicherung und Nutzung von Wissen kann nur in Gruppen geschehen, die entsprechende Handlungs- und Entscheidungsfreiräume besitzen. In der Managementliteratur werden sie neuerdings auch als „communities of practice“ (Enkel u.a. 2000) bezeichnet. In diesen Gruppen werden Entscheidungen nicht qua Amt gefällt, d.h. die klassische Herrschaftslegitimation entfällt. Vielmehr sollen (theoretisch zumindest) alle Teilnehmer als Experten statusgleich sein. Dieses temporäre Machtgleichgewicht kann sich durch Veränderungen innerhalb der Situation verschieben. De facto werden sich hier ebenfalls – wie in allen Gruppen – Rollendifferenzierungen herausbilden. Solche Gruppen lassen sich im Anschluss an Blau (1955; vgl. auch Esser 2000, 310-318) als Austausch- und Interaktionsnetzwerke analysieren, in denen Personen ihre Beziehungsebene über Austauschrelationen definieren. Da unter diesen Umständen keine festen Hierarchien mehr existieren, entsteht ein Austauschprozess, den Kühl als „Politisierung des Unternehmensalltags“ (Kühl 1994, 99) bezeichnet. Es existieren keine klaren Strukturen mehr, wie sie die Herrschaft voraussetzt, vielmehr werden Beziehungsstrukturen ständig neu ausgehandelt. Ist damit der Willkür Tür und Tor geöffnet? Oder lassen sich in solchen machtbasieren Organisationsstrukturen nicht auch allgemeine Regeln festlegen? Dies soll im Folgenden mit Hilfe von „ressource-dependence“ Kategorien genauer analysiert werden.

Karin Cook (Cook/Whitmeyer 1992) definiert die Macht eines Akteurs im Anschluss an Emerson durch die Position im Netzwerk. Ein Akteur besitzt demnach umso mehr Macht, je näher er an der Quelle der relevanten Ressource im Netzwerk sitzt, an der andere Akteure Interesse haben und je weniger die anderen Mitglieder die Möglichkeit einer alternativen Bezugsquelle besitzen. Die Position entscheidet über die Entfernung zur Quelle der Ressource und über die Möglichkeit alternativer Bezugsquellen. Cook differenziert zwischen positiven und negativen Netzwerken. Eine positive Verknüpfung der zwei Relationen A-B

² Erfahrungen von Unternehmen, die externe Anreize für Dateneingabe ausgelobt haben, weisen ebenfalls in die Richtung, dass auch hier nur intrinsische Motivation die erfolgversprechende Form der Motivation ist (Wilkesmann/Rascher 2003).

und B-C der Akteure A, B und C existiert dann, wenn C in Austausch mit A über B treten kann. Diese beiden Relationen sind dann negativ verknüpft, wenn der Austausch zwischen A und B in Konkurrenz zu einem Austausch zwischen B und C tritt. Werden Organisationen als Netzwerke betrachtet, dann existieren sowohl positive als auch negative Relationen.

In rein positiven Netzwerken kann jeder Akteur einen bestimmten Ressourcentyp nur von einem anderen Akteur beziehen. Wer die knappste Ressource an einem Punkt im Netzwerk kontrolliert, hat die meiste Macht an diesem Punkt. In rein negativ verknüpften Netzwerken bestimmt die Verfügbarkeit von Ressourcen durch alternative Austauschrelationen die Verteilung der Macht. Alternative Bezugsquellen brechen hier die Monopolsituation der Ressourcenanbieter auf.³

In Wissensorganisationen können solche relevanten Ressourcen, an denen andere Interesse besitzen (spezielles Wissen (Expertise), Fertigkeiten, Umweltkontakte, rhetorische Fähigkeiten, bessere Argumente etc. – aber auch Kontrolle über die Karriere sein).⁴ Ein Akteur A ist also in einem rein positivem Netzwerk um so mächtiger, je näher er an der Quelle ist, z.B. Kontakte zu außerorganisationalen Experten besitzt, die relevantes Wissen haben. Wird aber ein Experte B zu dem Thema als neuer Mitarbeiter in der Organisation eingestellt, dann entsteht ein negatives Netzwerk. Ein Akteur C, der dieses Wissen nachfragt, ist nicht mehr auf die Vermittlungsleistung von Akteur A angewiesen, sondern kann alternativ auf Akteur B zurückgreifen. Die Macht von A sinkt. Crozier und Friedberg (1993) benennen vier solcher Ressourcen (Ungewissheitszonen), aus deren Beherrschung Macht resultiert: Expertenwissen, der Beherrschung der Umweltbeziehungen, der Kontrolle über Informationsflüsse sowie der Macht aus der Nutzung von organisationalen Regeln.

Im Anschluss an Friedberg (1995), der Organisation als ein „emergentes Ergebnis der gegenseitigen Abstimmung“ (Friedberg 1995, 9) definiert, müssen aber die Wechselwirkungen zwischen Austausch- und Strukturebene bedacht werden. Die gerade beschriebenen Austauschprozesse beschreiben – in der Terminologie nach Crozier und Friedberg – die Spielebene. Das alltägliche Aushandlungsspiel wird durch diese Ressourcen und Netzwerkbeziehungen bestimmt. Ob eine Ressource überhaupt relevant ist, d.h. andere an ihr Interesse haben und ob es konkurrierende Quellen für diese Ressource gibt, hängt von den allgemeinen Spielregeln ab (Wilkesmann 2001). Gute Argumente, die sich auf wissenschaftliche Expertise stützen, sind nur dann eine relevante Ressource, wenn eine Gruppe nach eigenen Kriterien selbständig z.B. ein neues Produkt entwickeln soll. Die Ressource „relevante Außenkontakte“ verliert ihre Machtfunktion dann zum Teil, wenn Alternativen aufgebaut werden, d.h. nicht nur speziellen Außendienstmitarbeitern, sondern auch anderen Mitarbeitern erlaubt wird, solche Außenkontakte aufzubauen. In einer klassischen Hierarchie dagegen ist die einzig relevante Ressource, welche Beziehung zum jeweiligen Vorgesetzten besteht. Das Handeln der Mitarbeiter kann also nicht nur zur Reproduktion der Strukturen beitragen, sondern explizit die Strukturen verändern. Sie bedingen sich demnach gegenseitig.

Den Weg, dass die Mitarbeiter selbst die allgemeinen Regeln festlegen, um somit die „Politisierung des Unternehmensalltages“ zu steuern, geht das „zirkuläre Organisieren“. Um den Lösungsansatz für dieses Problem genauer diskutieren zu können, soll zuerst das Konzept des zirkulären Organisierens vorgestellt werden.

3 In negativ verbundenen Netzwerken kann bei Konkurrenz die eigene Verhandlungsmacht jedoch durch Spezialisierung, Erweiterung des Tauschnetzwerkes oder durch die Koalition der Schwachen gegen die Starken erhöht werden (Kappelhoff 1993, 85).

4 Ressourcen werden hier also als knappe Güter definiert, zu anderen Ressourcen-Definitionen (Moldaschl/Diefenbach 2003).

2 Zirkuläres Organisieren

2.1 Aufkommen zirkulärer Organisationsformen

Ursprünglich ist das Konzept des zirkulären Organisierens von Ackoff in den USA eingeführt worden (Ackoff 1981).⁵ In Europa wurde dieses Konzept sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in praktischen Umsetzungen in den Niederlanden aufgegriffen und modifiziert (Endenburg 1988; Romme 1996; Romme/Reijmer 1997; van Vlissingen 1991). Bemerkenswert an der, in den Niederlanden auch unter dem Begriff „soziokratisches Organisieren“, verwendeten Form von zirkulärer Organisationsgestaltung ist der Gebrauch der so genannten doppelten Verbindung zwischen hierarchisch angeordneten Teams oder Zirkeln. Diese doppelte Verbindung betrifft die Kopplung eines jeden Teams zu dem Nächsthöheren in der Hierarchie durch zwei Mittel: erstens durch den vom nächsthöheren Team bestimmten funktionalen Leiter (Vorgesetzten) und zweitens durch einen vom Team selbst gewählten Repräsentanten oder Sprecher. Der Repräsentant nimmt an der Entscheidungsfindung des nächsthöheren Teams zusammen mit dem funktionalen Vorgesetzten teil. Letzterer bleibt für die Überwachung des Arbeitsprozesses innerhalb des Teams verantwortlich. So ist das Team, ohne Autoritäts- und Vertrauensverlust des funktionalen Leiters, in der nächsthöheren Hierarchieebene repräsentiert und die Kommunikation zwischen den Teams sowohl nach oben als auch nach unten unterstützt wird (Endenburg 1988; van Vlissingen 1991). Dadurch sind bottom-up und top-down Zielbildungs- und Entscheidungsrichtungen jederzeit möglich.

Das zirkuläre Organisieren restrukturiert das Verhältnis zwischen Herrschaft, Macht und Partizipation neu, indem es das Verhältnis von Spielregeln und Spiel sowie der Gestaltungsmöglichkeiten von Spielregeln neu organisiert. Dies gilt aber nur für das niederländische Modell, da hier mit klaren Grundsätzen gearbeitet wird. Es ist allerdings nicht an die niederländischen kulturellen Gegebenheiten gebunden. Mittlerweile wird es auch in Brasilien, Kanada und den USA angewendet (Romme/Reijmer 1997, 47 ff.; van Vlissingen 1991).

2.2 Zirkuläre Entwurfprinzipien

Die Praxis des zirkulären Organisierens soll an zwei Fallbeispielen verdeutlicht werden: der Endenburg Elektrotechnik B.V. in Rotterdam und der Feuerschutz- und Sicherheitsabteilung der Shell Nederland Raffinaderij (SNR) in Rotterdam. Daten für beide Fallbeispiele wurden durch Interviews der Mitarbeiter, Expertengespräche und Analyse von Firmendokumenten gewonnen. Das erste Fallbeispiel wird von einem der Autoren schon seit einigen Jahren wissenschaftlich beobachtet und begleitet.

2.2.1 Das erste Fallbeispiel: Endenburg Elektronik B.V.

Die Entwicklung der zirkulären Organisationsgestaltung wurde in den Niederlanden von Gerard Endenburg begonnen, der in den frühen siebziger Jahren mit der Idee von Zirkularität bei Endenburg Elektrotechnik B.V., einem mittelständischen Unternehmen zu experimentieren begann. Das Unternehmen ist in der Elektrotechnikinstallationen-Branche angesiedelt und fertigt Kontrollsysteme, Switchingboards und weitere elektronische Instrumente. Endenburgs Ansatz speist sich aus zwei unterschiedlichen Quellen. Die erste Quelle ist der

5 Unternehmen wie Kodak, Akoa, Anheuser-Busch und A&P Supermärkte haben Ackoffs Konzept aufgegriffen – auch wenn die genauen Formen von Organisation zu Organisation variieren. Studien über Organisationen, die Ackoffs Konzept anwenden, gibt es nicht.

niederländische Erziehungs- und Sozialtheoretiker Boeke, der das Quäker-Konsens-Prinzip in der organisatorischen und administrativen Gestaltung in der von ihm geleiteten Grund- und weiterführenden Schule beständig anwandte. Die Quäkerlehre postuliert, dass die beste Lösung zu wichtigen Problemen aller Wahrscheinlichkeit nach aus dem kollektiven Wissen jener kommt, die dem Problem am nächsten sind - ungeachtet ihrer formalen Stellung.

Die zweite Quelle, die Endenburg inspirierte, ist die Systemtheorie, insbesondere die von Forrester und anderen entwickelten frühen Formen der dynamischen Systemtheorie (Forrester 1961). Nach Beendigung seiner Schulzeit absolvierte Endenburg eine Ausbildung zum Elektriker, wodurch er mit (technischer) Systemtheorie vertraut wurde, und zwar speziell mit dem Unterschied zwischen linearen und nicht-linearen dynamischen Systemen. Bei linearen Systemen fließen Informationen lediglich in eine, bei nicht-linearen in beide Richtungen. Inspiriert durch den Gedanken der Konsensentscheidungsfindung einerseits und dem von nicht-linearen Systemen andererseits, begann Endenburg das Modell zirkulärer Organisationsgestaltung zu entwickeln. Zuerst stellte er das Quäker-Konsens-Prinzip der absoluten Übereinstimmung zu einem von ‚Abwesenheit jeglichen mit Argumenten unterlegten Einwandes‘ um, das im Weiteren als Zustimmungentscheid bezeichnet wird. Während bei einer Übereinstimmungentscheidung („consensus“) alle Mitglieder mit „ja“ stimmen müssen, reicht bei Zustimmungentscheidung („consent“) bereits, dass niemand mit „nein“ stimmt. Die Möglichkeit, Einwände zu äußern, würde jedem einzelnen Mitarbeiter die Macht geben, sein eigenes Arbeitsumfeld zu beeinflussen und zu kontrollieren, wobei die hinter dem Einwand stehenden Argumente auf die Förderung von kreativen Lösungen hoffen lassen.

Endenburg erkannte, dass Organisationen typischerweise unter dem Blickwinkel linearer Systeme gesehen werden, d.h. unter der Annahme, Macht fließt von oben nach unten. Aus einer „Engineering-Sicht“ jedoch werden Organisationen durch ihre linearen Managementstrukturen ernsthaft behindert. Aus diesem Grunde entschied sich Endenburg für eine dynamische Struktur, in der eher Feedback an Stelle von Macht das Schlüsselprinzip von Organisation darstellt. Das derzeit in über 20 niederländischen und fünf nicht-niederländischen Organisationen eingesetzte zirkuläre Modell umfasst vier Prinzipien (Endenburg 1988; 1992):

1. Prinzip: *Grundsatzentscheidungen („policy decisions“) werden auf allen Ebenen durch Zustimmung (consent) - definiert als die Abwesenheit von mit Argumenten unterlegte Einwände - bestimmt. Gemäß diesem Prinzip haben gegebene Gründe und Argumente einen hohen Stellenwert und Entscheidungen werden nur bei Zustimmung aller getroffen; letzteres gilt allerdings nur bei wirklichen Grundsatzentscheidungen. Generell erlaubt das Modell der Zustimmungentscheidung die Anwendung weiterer Entscheidungsverfahren, sofern sie allgemeine Akzeptanz finden. Entscheidungen werden normalerweise an Linienmanager oder Vorgesetzte (als funktionale Leiter) delegiert.*
2. Prinzip: *Jedes Organisationsmitglied gehört mindestens einer Arbeitsgruppe, dem Zirkel, an. Ein Zirkel besteht aus einer Gruppe von Organisationsmitgliedern mit demselben Arbeitsziel, die Grundsatzentscheidungen anhand von Zustimmungen fällen (siehe erster Grundsatz). Dem Zirkel gehört ebenfalls der funktionale Leiter (z.B. Vorgesetzter oder Manager) des durch den Zirkel betreuten Arbeitsprozesses an. Entscheidungsfindung durch Zustimmung geschieht normalerweise im Rahmen eigens dafür angesetzter Besprechungen. In Zirkeltreffen wird über die in den Befugnisbereich des Zirkels fallenden und für die Arbeitsziele des Zirkels relevanten Aspekte entschieden.*
3. Prinzip: *Doppelte Verbindung zwischen hierarchisch angeordneten Zirkeln. Ausreichend*

große Organisationen werden in eine hierarchisch geordnete Anzahl von Zirkeln unterteilt, bei der niedrigere Zirkel durch eine doppelte Verbindung mit dem nächsthöheren verknüpft sind. Jeder Zirkel wird so im nächsthöheren durch seinen funktionalen Leiter (Vorgesetzter oder Manager) und einen oder mehrere durch Zustimmungentscheid gewählte(n) zusätzliche(n) Repräsentanten vertreten. Die doppelte Verbindung geht einen Schritt weiter als Likerts bekanntes „Linking-Pin-Prinzip“, welches die Mitbestimmung des funktionalen Leiters in der eigenen als auch in der nächsthöheren Hierarchieebene anregt (Likert 1976). Die doppelte Verbindung fügt - ähnlich zu Likerts Verbindungen - eine weitere Verbindung zwischen die Hierarchieebenen. Der zusätzliche Vertreter wird durch die niedrigere Ebene gewählt (bottom-up), wohingegen der funktionale Leiter durch die nächsthöhere Stufe bestimmt wird (top-down).

4. Prinzip: *Personenwahl durch Zustimmung nach offen geführter Diskussion. Gemäß diesem Prinzip weist jeder Zirkel durch Zustimmung seinen Mitgliedern Positionen und Aufgaben zu, was eine logische Folge der ersten drei Prinzipien ist. Der Übergang von traditionellen zu zirkulären Organisationsformen scheint bei Abstimmungen am deutlichsten zu werden. Bei wichtigen Abstimmungen werden Vertreter eines Zirkels und der funktionale Leiter in die nächsthöhere funktionale Hierarchieebene einbezogen. Menschen neigen dazu, öffentlich nur widerwillig über andere Personen zu sprechen, insbesondere wenn diese anwesend sind, da die meisten demokratischen Systeme die Geheimwahl als beste Lösung nahe legen. Zustimmungswahlen hingegen legen auf öffentliche Argumente zu entsprechenden Kandidaten Wert.*

Die Implementierung dieser Grundsätze beinhaltet eine Integration der üblichen administrativen Hierarchie- und Kontrollinstrumente in die zirkuläre Struktur. Die zirkuläre Struktur legt sich über die administrative Hierarchie und kann somit im Zusammenhang mit autoritätsbetonten Prozessen auftretende Probleme korrigieren. Durch die Delegation temporärer Projekte an so genannte Support-Zirkel (welche den Projektteams ähnlich sind) oder das Hinzufügen einer weiteren Hierarchieebene kann man diese Struktur weiter entwickeln.

3 Die Lösung der „Politisierung des Unternehmensalltags“: Selbststabilisierende Kooperation durch zirkuläre Prozesse

Um die Überwindung der „Politisierung des Unternehmensalltags“ zu verdeutlichen, muss die zirkuläre Organisationsform in drei verschiedene Entscheidungsebenen differenziert werden. Auf der höchsten Ebene werden die vier Prinzipien als gesetzt vorgegeben. Mit Hilfe dieser Prinzipien werden auf nächst niedrigerer Ebene, in den Zirkeln, grundsätzliche Entscheidungen gefällt. In den Zirkeln werden die Spielregeln definiert, nach denen das alltägliche Unternehmensaushandlungsspiel läuft. Das alltägliche Unternehmensaushandlungsspiel bildet somit die unterste Ebene, wobei die Differenzierung in unten und oben rein analytisch gemeint ist. Da aber die grundsätzlichen Aushandlungen nach den vier Prinzipien ablaufen, ist diese Ebene strukturiert und nicht der alltäglichen Politisierung unterworfen. Hier spielt insbesondere die erste Regel eine wichtige Rolle, dass die Grundsatzentscheidungen durch Zustimmung, d.h. durch Abwesenheit von mit Argumenten unterlegten Einwänden, bestimmt werden. Da nun die Mitarbeiter an der Festlegung der Spielregeln beteiligt sind, wird das Ergebnis, welches das Spiel selbst, d.h. das alltägliche, operative Geschäft, hervorbringt, von allen sehr viel eher als gerecht und fair wahrgenommen, als wenn die

Regeln von einem drittem Akteur gesetzt werden. Die Akteure können also explizit die Struktur über ihr Handeln in den Zirkeln nach einer vorgegebenen Aggregationslogik ändern.

Wir wollen im Folgenden nun die Argumentation anhand der Punkte Grundsatzentscheidungen im „consent“ und dem Verhältnis von Eigentum und Zirkularität vertiefen.

3.1 Grundsatzentscheidungsfindung im „consent“

In zirkulären Systemen existieren zwei Organisationsformen nebeneinander: die zirkuläre und die hierarchische. In Zirkeln werden Grundsätze bestimmt, wobei jede Zirkelstufe sich auf eine bestimmte Ebene von Abstraktion und Verantwortlichkeit konzentriert: z.B. Arbeitsprozesse in Zirkeln auf Gruppenebene, Wettbewerbsstrategien in den Zirkel der generellen Ebene und die auf lange Sicht gesehene Lebensfähigkeit der Organisation im Top-Zirkel. Es werden also die Spielregeln auf der jeweiligen Ebene festgelegt. Dies findet immer nach dem Prinzip eins statt. Der Vorteil liegt in der wahrgenommenen Fairness des Ergebnisses des alltäglichen Spiels, wenn die Regeln, nach denen gespielt wird, selbst bestimmt sind.

3.1.1 Das zweite Fallbeispiel: Shell Nederland Raffinaderij

Diese Annahmen können mit ersten Ergebnissen eines zweiten Fallbeispiels bei der Royal Dutch Shell Group exemplarisch illustriert werden. In diesem Fallbeispiel werden allerdings die Prinzipien des zirkulären Organisierens mit dem Prinzip der teilautonomen Arbeitsgruppen gekoppelt. Auf der untersten Ebene werden nicht nur Grundsatzentscheidungen, sondern auch operative Entscheidungen im „consent“ getroffen. Die Royal Dutch Shell Group ist divisional organisiert und eine Division bildet die Shell Nederland Raffinaderij (SNR) in Rotterdam. Dort existiert eine Feuerschutz- und Sicherheitsabteilung (RBD) mit 90 Mitarbeitern. In dieser Abteilung ist im Jahre 2000 eine zirkuläre Struktur eingeführt worden. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Interviews mit dem Abteilungsleiter, den Feuerwehrmännern und Sicherheitsmitarbeitern aus drei teilautonomen Operationseinheiten sowie aus der Dokumentenanalyse aus Sitzungsprotokolle der Jahre 2002 – 2002 und offiziellen Unterlagen (Witteloostuijn 2002).

Im Jahre 2000 fand eine große Restrukturierung der Feuerschutz- und Sicherheitsabteilung statt. Neben der Einführung zirkulärer Strukturen wurden teilautonome Operationseinheiten gebildet. Es wurden fünf solcher teilautonomen Einheiten gegründet, die in einem Wechselschichtsystem arbeiten. Jede Gruppe muss zwei Vormittags-, zwei Nachmittags- und zwei Nachtschichten in Folge übernehmen. Eine sechste teilautonome Einheit, die die Leitwacht übernimmt und ein Unterstützungsteam arbeiten jeweils von neun bis siebzehn Uhr. Jedes teilautonome Operationsteam besteht aus fünfzehn Personen: sieben Feuerwehrmännern, sechs Sicherheitsmitarbeitern und zwei auswärtigen Sicherheitsmitarbeitern. Alle Mitglieder sind hierarchisch gleichgestellt. Die Gruppe wird von einem Coach geführt, der den Prozess des Selbstmanagement erleichtern soll. Die einzelnen Operationseinheiten bilden jeweils einen Zirkel und koordinieren sich durch einen weiteren, höheren Zirkel. Die einzelnen Operationsteams steuern ihre Aufgaben innerhalb eines vorgegebenen Budgets selbst und wählen einen Repräsentanten für den koordinierenden Zirkel. Damit wird das zirkuläre Organisieren in diesem Fall noch mit dem Prinzip der teilautonomen Arbeitsgruppen gekoppelt. Die teilautonomen Einheiten bestimmen nicht nur über Grundsatzentscheidungen, sondern auch über das operative Geschäft selbst.

Nicht nur die Stimmung unter den Mitgliedern hat sich verbessert, sondern auch die Einsatzbereitschaft hat zugenommen. Ein Feuerwehrmann drückte es so aus, dass er mehr

leisten würde, seit er selbst planen dürfe. Allerdings wurde auch von einigen berichtet, dass diese Art der Selbstorganisation höhere individuelle Anstrengung erfordere. Ein Sicherheitsmitarbeiter berichtet von seiner Sorge zu Beginn des Umstrukturierungsprozesses, dass der Einfluss von einzelnen Personen durch lautes Auftreten in der neuen Organisationsform zunimmt, d.h. dass Entscheidungen nicht nach Argumenten, sondern nach „großer Klappe“ gefällt würden. Nach eigener Einschätzung dieses Sicherheitsmitarbeiters ist dies aber in den vergangenen zwei Jahren nicht der Fall gewesen. Probleme konnten bisher immer in offenen Gruppengesprächen gelöst werden. Die Teams werden an ihrer Aufgabenerfüllung gemessen. Dazu werden quantitative (finanzielle) und qualitative (Kundenzufriedenheit und commitment zur eigenen Arbeit) Messinstrumente eingesetzt. Entscheidungen in den Operationseinheiten und in den Koordinationszirkel werden im consent getroffen. Allerdings hat in diesem Fall die zirkuläre Struktur ihre Grenzen in der Abteilung – sie bezieht sich nicht auf das gesamte Unternehmen. In dem Koordinationszirkel wird z.B. die Verteilung von Boni beschlossen. Ein Teammitglied wird von den anderen Teammitgliedern für eine Bonuszahlung nominiert. Der Vertreter des Teams muss dann die Nominierung vorstellen und begründen. Im „consent“ Prinzip wird dann in dem Koordinationszirkel beschlossen, welche nominierten Mitarbeiter den Bonus jeweils bekommen. Auch die individuellen Leistungen werden in den jeweiligen Teams diskutiert. Die wechselseitige Leistungsbewertung erfolgt in einer offenen Diskussion. Jeder muss zuerst seine eigene Leistung selbst beurteilen und wird dann in diesem peer-review Verfahren von den anderen korrigiert oder bestätigt. Die Teammitglieder der drei untersuchten Teams nahmen dieses peer-review Verfahren als sehr fair wahr. Die Selbständigkeit wird außerdem als lernanregend klassifiziert, die einer Arbeitsroutine oder sogar Monotonie vorbeugt.⁶

3.1.2 Konsens versus „consent“ und die Rolle der operativen Hierarchie

Die Ergebnisse der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung weisen auch in diese Richtung. Hier wurde allerdings meist die konsensuale Lösungsfindung und nicht der „consent“ untersucht. Gruppen, die eine konsensuale Lösungsfindung erzielen, zeichnen sich durch ein höheres „commitment“ und eine höhere Akzeptanz der Lösung sowie eine einfachere Umsetzung der Ergebnisse aus (Fiol 1994). Da die Lösungen in den Zirkeln nicht nach Majoritätsentscheidungen, sondern durch „consent“ getroffen werden, bedeutet Lösungsfindung kein Kompromiss oder „Kuhhandel“, wie er häufig in psychologischen Laborexperimenten unterstellt wird (Wilkesmann 1994, 200ff). Zwar ist damit nicht grundsätzlich die Einflussnahme der Majorität ausgeschlossen, da die Differenz zwischen öffentlicher (compliance) und privater Konformität (conversion) weiter fortbesteht, da es sich jedoch um Grundsatzentscheidungen handelt, sinken die Kosten des Konformitätsdrucks (Informationseinfluss und normativer Einfluss) in Relation zum Nutzen eines Widerspruchs.⁷

Selbst wenn in den Zirkeln „nur“ die Grundsatzentscheidungen gefällt werden, d.h. die Spielregeln festgelegt werden, so bestimmen die Mitarbeiter dadurch auch die Ressourcen, die in den alltäglichen Aushandlungsprozessen relevant sind. Damit wird die Frage, welche Ressource knapp ist und welche alternativen Bezugsquellen existieren von den Mitarbeitern selbst strukturiert. Die späteren Machtstrukturen werden durch die Spielregeln vorgegeben. Da es sich aber um allgemeine, von allen mitgetragenen Regeln handelt, werden die Strukturen von allen bestimmt und erfahren dadurch eine hohe Akzeptanz.

⁶ Die Ergebnisse korrespondieren auch mit Untersuchung zu Projektgruppen (Wilkesmann 1999).

⁷ Vgl. zu den Einflusskosten bei Entscheidungen in Kleingruppen: Fleischer 2002.

Allerdings ist die Hierarchie in zirkulären Organisationen nicht abgeschafft, für das operative Geschäft gibt es nach wie vor die klassische Hierarchie. Es existiert also weiterhin das Moment der Herrschaft, es wird jedoch neu legitimiert. Die Legitimation liegt hier wieder in den Zirkeln. Die Mitglieder bestimmen die Struktur und damit auch die Führungsstruktur mit. In zirkulären Systemen werden Führungskräfte durch partizipative und offen geführte Entscheidungsprozesse der nächsthöheren Ebene bestimmt. Mit anderen Worten, der höchste Zirkel ernennt (durch Zustimmung) den Vorstandsvorsitzenden. Der generelle Zirkel wählt die Gruppenleiter. Gleichzeitig werden in Bottom-up-Verfahren die Repräsentanten gewählt (von Gruppenebene zur generellen Ebene, von der generellen zur höchsten Ebene). Es werden also auch bei der Auswahl der Führungskräfte beide Prinzipien von bottom-up und top-down genutzt.

Damit die Regeln als fair wahrgenommen werden können, umfassen die Grundsatzentscheidungen auch die Einstellung neuer Mitarbeiter oder die Auflösung bestehender Arbeitsverträge, zu denen die Betroffenen selbst und der jeweilige Zirkel gehört werden muss. Da alle beteiligten Perspektiven hier zu Wort kommen und somit ein „role-taking“ (Mead 1973) als auch ein „role-making“ (Turner 1962) möglich ist, wird die gefundene Lösung als fair wahrgenommen. Durch die Verbalisierung entsteht eine Verobjektivierung des Angesprochenen. Gerüchte werden ihrer Wirkungsmacht beraubt und die Betroffenen können selbst Stellung nehmen. Damit dies aber möglich ist, muss der Vorsitzende in dem Zirkel eine Moderationsfunktion übernehmen, die sicherstellt, dass auch nur Argumente vorgebracht werden und die Beziehungsebene die Inhaltsebene der Interaktion nicht überlagert. Jedes Zirkelmitglied kann als Vorsitzender gewählt werden. Damit sind die beiden Funktionen zwischen Leitung der Zirkel (als gewählter Vorgesetzter) und Führung bei der operativen Arbeit (als Vorgesetzter) klar voneinander getrennt (Romme 1995).⁸

3.2 Eigentum und Zirkularität

Der Gedanke von Zirkularität als Alternative zur klassischen Herrschaftsform impliziert auch ein anderes Verhältnis zwischen Eigner bzw. Aktionär und der Organisation. Die traditionelle Eigentumssituation basiert auf der Annahme, dass der finanzielle Eigentümer die letztendliche Autorität am Arbeitsplatz innehat. Dieser Gedanke unterliegt den meisten derzeit gebräuchlichen Rechtsformen (Kapitalgesellschaft, Personengesellschaft, Stiftungen), ist aber höchst abhängig von der Knappheit an Finanzkapital in Relation zu anderen Produktionsmitteln. Wie weiter oben schon betont wurde, ist aber heute die Generierung neuen Wissens und die Verteilung und Speicherung des neuen Wissens von entscheidender Bedeutung in Organisationen. Nicht mehr der Besitz an Produktionsmitteln alleine bestimmt den Wert des Unternehmens, sondern auch die Mitarbeiter selbst mit ihrem Wissen.

Das zirkuläre Modell impliziert, dass die finanziellen Eigentümer Einfluss auf die Entscheidungsfindung in der Top-Ebene haben, aber nicht auf Kosten anderer Interesseneinflüsse. Da es derzeit keine Rechtsform gibt, die diese Idee unterstützt, haben verschiedene Firmen in den Niederlanden, welche eine zirkuläre Organisationsgestaltung eingeführt haben, das Problem durch eine Kombination aus Kapitalgesellschaft und Stiftung – ein hybrides Rechtskonstrukt – gelöst. In dieser Rechtsform besitzt die Stiftung sämtliche Aktienanteile an der Kapitalgesellschaft und kontrolliert als solche die Firma aus finanzieller Sicht. Die Satzung der Stiftung basiert auf denselben Grundsätzen wie die der Kapitalgesell-

⁸ An dieser Stelle ist jedoch eine Besonderheit in dem Fallbeispiel Eindhoven zu erwähnen: Es existiert kein Betriebsrat. Die damit zusammenhängende Problematik kann aus Platzgründen hier nicht diskutiert werden.

schaft. So kann gemäß beiden Satzungen der höchste Zirkel der Kapitalgesellschaft automatisch als höchster Zirkel der Stiftung fungieren. Dieser Topzirkel enthält mindestens ein externes Mitglied (Direktor), welches die Interessen der Anteilseigner vertritt. Dieses Rechtskonstrukt ist durch die niederländischen Behörden formal akzeptiert, aber im Hinblick auf seinen hybriden Charakter wird derzeit eine neue „zirkuläre“ Rechtsform entwickelt. In Deutschland könnte sich die Form der GmbH & Co. KGaA anbieten (Wilkesmann u.a. 2002).

4 Schlussbemerkungen

Neue Organisationskonzepte, wie das organisationale Lernen und Wissensmanagement stellen eine Reaktion auf die wachsende Bedeutung von Wissen bei intelligenten Produkten und Dienstleistungen dar. Neues Wissen wird aufgrund der Komplexität häufig in kollektiven Lernsituationen generiert. Von außen gesetzte selektive Anreize können diese Lernprozesse nur begrenzt steuern. Die klassischen Steuerungsfunktionen der Hierarchie greifen hier also nicht mehr. Vielmehr findet kollektives Lernen in Gruppen statt, die sich und ihren Lernprozess selbst steuern müssen. Dabei besteht die Gefahr, dass in solchen Gruppen eine Dauerpolitisierung des Alltags auftritt. Temporäre Machtgleichgewichte verschieben sich immer wieder, weil andere Ressourcen im Zeitverlauf an Bedeutung gewinnen und sich somit die Machtkonstellation ändert. Verschieben sich aber die Machtkonstellationen, dann sind die neuen Mächtigen daran interessiert, den status quo in ihrem Sinne zu verändern. Das Konzept des zirkulären Organisierens hingegen gibt ein Prinzip vor, mit dem sich die Dauerpolitisierung verhindern lässt. Mit den Organisationsprinzipien des zirkulären Organisierens werden Bedingungen für die Möglichkeit von Selbstorganisation benannt. Diese führen zu selbststabilisierenden Prozessen der Kooperation, ohne dass von außen eine klassische Hierarchie ständig steuert. Sind diese Prinzipien einmal installiert, dann wird individuelles Handeln so zu kollektivem Handeln aggregiert, dass kooperatives kollektives Handeln entsteht. Das zirkuläre Organisieren gibt somit Prinzipien an, nach denen eine Organisation in Zeiten von Wissensmanagement organisiert sein kann. Die Mitarbeiter bestimmen selbst die Spielregeln, nach denen das operative Geschäft gesteuert wird. Dadurch beeinflussen sie auch die Art der Ressourcen, die in dem alltäglichen Aushandlungsprozess als knappe Ressourcen gelten und definieren somit die Machtstruktur in der Organisation selbst. Die skizzierten Fallbeispiele zeigen, dass das Prinzip des zirkulären Organisierens sich in der Praxis, trotz der anfänglichen Einwände und Befürchtungen der beteiligten Akteure, als praktikabel und zukunftsfähig erweist. Aus diesem Grunde sollte künftige Forschung die Umsetzungsmöglichkeiten des zirkulären Organisierens weiter beobachten.

Literatur

- Ackoff, Russel L. (1981): *Creating the Corporate Future*. New York
 Argyris, Chris, Donald A. Schön (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading/Mass
 Blau, Peter M. (1955): *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago
 Cook, Karen S., James M. Whitmeyer (1992): *Two approaches to social structure*; in: *Annual Review of Psychology* 18, 109-127

- Crozier, Michel, Erhard Friedberg (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns - Über Macht und Organisation. Frankfurt/Main
- Duncan, Robert, Andrew Weiss (1979): Organizational learning: Implications for organizational design; in: Barry Staw (Ed.): Research in Organizational Behavior. Vol. 1. Greenwich, 75-123
- Endenburg, Gerard (1988): Sociocracy: The Organization of Decision-making. Rotterdam
- Endenburg, Gerard (1992): Sociocratie als Sociaal Ontwerp. Delft
- Enkel, Ellan u.a. (2000): The power of communities: How to build Knowledge Management on a corporate level using a bottom-up approach; in: Thomas Davenport, Gilbert Probst (Ed.): Knowledge Management case book. München, 86-104
- Esser, Hartmut (2000): Soziologie – Spezielle Grundlagen, Band 3: Soziales Handeln. Frankfurt am Main
- Fiol, C. Marlene (1994): Consensus, diversity, and learning in organizations; in: Organization Science 5, 403-420
- Fleischer, Hella (2001): Einflußstrukturen und ihre Bedeutung für die Entscheidungsfindung in Problemlösungsgruppen. München
- Forrester, Jay W. (1961). Industrial Dynamics. Cambridge
- Frey, Bruno S., Margrit Osterloh (2000): Managing Motivation. Wiesbaden
- Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht. Frankfurt/Main
- Hedberg, Bo (1981): How organizations learn and unlearn; in: Paul C. Nystrom, William H. Starbuck (Ed.): Handbook of organizational design. Oxford, 3-27
- Kappelhoff, Peter (1993): Soziale Tauschsysteme. München
- Katenkamp, Olaf (2003): Quo vadis Wissensmanagement? Eine Literaturübersicht zur Einführung von Wissensmanagement in der Wirtschaft; in: ARBEIT 12, 16-35
- Katenkamp, Olaf, Gerd Peter (Hg.) (2003): Wissensmanagement in Wirtschaft und Wissenschaft. Münster
- Kühl, Stefan (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Frankfurt/Main
- Likert, Rensis (1976): The Human Organization. New York
- Mead, Georg H. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt am Main
- Moldaschl, Manfred, Thomas Diefenbach (2003): Regeln und Ressourcen; in: Michael Schmid, Andrea Maurer (Hg.): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Marburg, 139-162
- Probst, Gilbert J.B., Bettina S.T. Büchel (1994): Organisationales Lernen. Wiesbaden
- Probst, Gilbert J.B., Stefan Raub, Kai Romhardt (1998): Wissen managen. Wiesbaden
- Romme, A. Georges L. (1995): Making Organizational Learning Work: Consent and Double Linking Between Circles; in: European Management Journal 14, 69-75
- Romme, A. Georges L. (1996): A Note On the Hierarchy-Team Debate; in: Strategic Management Journal 17, 411-417.
- Romme, A. Georges L. (1999): Domination, Self-Determination and Circular Organizing; in: Organization Studies 20, 801-832.
- Romme, A. Georges L., J.M. Reijmer (1997): Kringorganiseren en het dilemma tussen centrale sturing en zelforganisatie; in: M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie 51, 43-59
- Spandau, Ulrich (2002): Organisationslernen und Macht. Frankfurt am Main
- Stewart, Thomas A. (1998): Der vierte Produktionsfaktor. München
- Turner, Ralph H. (1962): Role-Taking: Process versus conformity; in: Arnold M. Rose (ed.): Human behavior and social processes. London, 20-40
- Vlissingen, R.Fentener van (1991): A Management System Based on Consent; in: Human Systems Management 10, 149-154
- Weber, Wolfgang G. (1997): Analyse von Gruppenarbeit – Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen. Bern
- Wilkesmann, Uwe (1994): Zur Logik des Handelns in betrieblichen Arbeitsgruppen. Opladen
- Wilkesmann, Uwe (1999): Lernen in Organisationen – Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen. Frankfurt/Main

- Wilkesmann, Uwe (2000): Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten; in: Publizistik – Vierteljahresshefte für Kommunikationsforschung 45, 476-495
- Wilkesmann, Uwe (2001): Unternehmensethik und organisationales Lernen - Zur theoretischen Fundierung einer pragmatischen Unternehmensethik; in: Die Unternehmung - Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 55, 5-23
- Wilkesmann, Uwe (2003): Strukturelle und motivationale Voraussetzungen des organisationales Lernens; in: Helmut Brentel, Herbert Klemisch, Holger Rohn (Hg.): Lernendes Unternehmen. Wiesbaden, 133-148
- Wilkesmann, Uwe, Doris Blutner, Claudia Meister (2002): Der Fußballverein zwischen e.V. und Kapitalgesellschaft. Wie Profifußballvereine das Dilemma zwischen Mitgliederrepräsentation und effizienter Zielverfolgung institutionell lösen; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 54, 753-774
- Wilkesmann, Uwe, Ingolf Rascher (2003): Self-governance and slowness as prerequisites for knowledge management. Diskussionspapiere der Fakultät für Sozialwissenschaft. Ruhr-Universität Bochum 03-1
- Wilkesmann, Uwe, Ingolf Rascher (2002): Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Möglichkeiten und Grenzen von elektronischen Datenbanken; in: Zeitschrift Führung und Organisation 71, 342-351
- Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart
- Witteoostuijn, Arjen van (2002): Shell: uitbesteden? Dacht het niet!; in: Argumenten, Nieuwsbrief voor het sociocratisch netwerk 23, 4-5

Anschriften der Verfasser:

PD Dr. Uwe Wilkesmann
Ruhr-Universität Bochum
Fakultät für Sozialwissenschaft
GB 04/146
D-44780 Bochum

Prof. Dr. A.G.L. Romme
Tilburg University
Faculty of Economics and Business Administration
Department of Organization and Strategy
P.O. Box 90153
NL – 5000LE Tilburg
Niederlande

Schlagwörter: Arbeitsorganisation, Soziologie, Zukunft der Arbeit