

Soziales Miteinander in Organisationen
Diskurse und Funktionen zwischen individueller Kompetenz
und organisationaler Metapher

Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques
Institut de psychologie du travail et des organisations
Université de Neuchâtel

Pour l'obtention du grade de docteur ès psychologie

Par

Doerte Resch

Acceptée sur proposition du jury:
Prof. Dr. Adrian Bangerter, directeur de thèse
Prof. Dr. Franziska Tschan, rapporteur
Prof. Dr. Chris Steyaert, rapporteur
Prof. Dr. Annette Kluge, rapporteur

Soutenue le 6.9.2006

Université de Neuchâtel

2006

Faculté des sciences économiques

- Le doyen
- Avenue du 1^{er} Mars 26
- CH-2000 Neuchâtel

Madame
Doerte Resch
Unterstrasse 34
9000 St-Gall

Neuchâtel, le 6 octobre 2006/fm/C2-a

Délivrance de l'Imprimatur pour votre thèse de doctorat en psychologie du travail

Madame,

En date du 7 septembre 2006, vous avez soutenu votre thèse de doctorat en psychologie du travail intitulée « Soziales Miteinander in Organisationen. Diskurse und Funktionen zwischen individueller Kompetenz und organisationaler Metapher ». Le jury a considéré votre soutenance réussie avec la mention « très bien ».

Sur préavis des membre du jury de thèse, j'ai le plaisir de vous délivrer l'Imprimatur et vous prie de vous référer aux articles 11 et 12 du règlement régissant le doctorat en Faculté des sciences économiques concernant le dépôt de la thèse.

Vous avez le choix de déposer votre thèse sur support papier, numérique, électronique ou sous forme d'un ou plusieurs articles. Cependant, nous vous encourageons vivement à déposer votre thèse sous forme électronique. Vous trouverez tous les renseignements nécessaires à ce sujet sur le site www2.unine.ch/biblio/page2641.html. En cas d'impression sur support papier, vous avez la possibilité d'obtenir un subside par l'Office des bourses de l'Etat de Neuchâtel en remplissant une demande auprès du service des bibliothèques.

Veuillez recevoir, Madame, mes sincères salutations.

Kilian Stoffel

Doyen

Copie pour information : prof. Adrian Bangerter

Annexe : autorisation pour l'impression

Madame Doerte Resch est autorisée à imprimer sa thèse de doctorat en psychologie du travail intitulée : « Soziales Miteinander in Organisationen. Diskurse und Funktionen zwischen individueller Kompetenz und organisationaler Metapher ».

Elle assume seule la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 6 octobre 2006

Le Doyen de la Faculté des
sciences économiques

Kilian Stoffel

Mots clés en français:

compétence social, analyse du discours, métaphores de l'organisation

Mots clés en anglais:

soft skills, discourse analysis, organizational metaphor

Résumé:

Forderungen nach vermehrter 'Sozialer Kompetenz' werden in Organisationen immer populärer. Statt einen weiteren Beitrag dazu zu liefern, welche nun die erfolgversprechendsten Kompetenzen seien, werden in dieser sozialkonstruktionistischen Arbeit die Funktionen des Konzepts in Relation zum metaphorischen Verständnis der Organisation analysiert. Das Ziel von 'Sozialer Kompetenz', nämlich ein möglichst reibungsloses und für Organisationen dienliches Miteinander, wird kritisch diskutiert. Im Rahmen der linguistischen Analyse der Diskurse Sozialen Miteinanders in Organisationen wird erläutert, welche Verständnisse eines jeweiligen Miteinanders welche Effekte und Funktionen für die Organisationen haben. Die detaillierte Diskursanalyse erlaubt es, hinter die alltäglich gebräuchlichen Konzepte zu schauen und durch dieses Hinterfragen eine nachhaltigere Praxis des Sozialen Miteinanders in Organisationen zu ermöglichen.

Einleitung	1
1 'Soziale Kompetenz' - ein Trend und seine Geschichten	14
1.1 Ansätze zu Sozialer Kompetenz	15
1.2 Das Konzept der Kompetenz in Organisationen	18
1.3 Das Soziale in der Organisation	20
1.4 Re-Formulierungen des Sozialen Miteinanders in Organisationen	22
1.5 Zwischenfazit – Soziale Kompetenz als Konzept für das Miteinander in Organisationen	24
2 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund und Kontext der Fragestellung	26
2.1 Grundannahmen	26
2.1.1 Relative Realitäten	32
2.1.2 Konzeptionen des Sozialen Konstruktivismus - Realitäten als Konstruktionsprozesse	34
2.1.3 Die Erzeugung von Realitäten mittels Sprache: Die linguistische Wende	39
2.1.4 Exkursion: Diskursive Studien sozialer Beziehungen in Organisationen	41
2.2 Fazit und Ausblick: Dialogische Studien zu Sozialem Miteinander in Organisationen	42
3 Der Forschungsprozess - mit welchen Methoden und Analysen können Geschichten erzählt werden?	44
3.1 Qualitative Forschung in Organisationen - Qualitätskriterien	45
3.1.1 Authentizität, 'Stimme', Reflexivität und Performanz	48
3.1.2 Reflexivität - Rollen und verschiedene Selbst ("selves") der Forscherin	51
3.2 Generierung von Erzählungen - Erhebungsmethoden	53
3.2.1 Problemzentriertes narratives Interview	55
3.2.2 Gruppendiskussion	58
3.3 Analyse der Erzählungen - Diskursanalyse	62
3.3.1 Durchführung der Diskursanalyse	66
3.4 Zwischenfazit - eine begründete Geschichte erzählen	71
4 Die Organisationen als Kontext - Erzählungen	75
4.1 Produkta und Tradis - Soziales in Organisationen	75
4.1.1 Erste Eindrücke und Kontaktaufnahme bei Produkta	77
4.1.2 Produkta und der Verlauf des dortigen Aufenthaltes	80
4.1.3 Kontext der ersten Eindrücke und Kontaktaufnahme bei Tradis	81
4.1.4 Tradis und Eindrücke des dortigen Aufenthaltes	85
4.2 Zwischenfazit Tradis und Produkta	86

5	Die diskursive Konstruktion des Sozialen als Kompetenz bei Tradis und Produkta	88
5.1	Das Soziale Miteinander als individuelle Kompetenz	92
5.1.1	Stabilisierung durch Individualisierung	92
5.1.2	Verantwortungszuschreibung durch Individualisierung	100
5.1.3	Zwischenfazit Individualisierung des Sozialen	108
5.2	Reflektionen zum Sozialen als individuelle Kompetenz	109
5.2.1	Reflektionen zur Zuschreibung des Sozialen als individuelle Kompetenz	109
5.2.2	Reflektionen zu Stabilität	111
5.2.3	Reflektionen zur Zuschreibung von 'Verantwortung'	112
5.2.4	Potentielle Praktiken des Sozialen in Organisationen jenseits individualistischer Zuschreibungen	114
5.3	Zwischenfazit Konstruktion des Sozialen als individuelle Kompetenz	116
6	Die Metapher der Organisation als Ko-Konstruktion des Sozialen	118
6.1	Organisationale Realitäten des Sozialen bei Produkta	120
6.1.1	Das Soziale als 'ausserhalb der Organisation'	121
6.2	Realitäten des Sozialen bei Tradis	131
6.2.1	Das Soziale als 'innerhalb der Organisation'	132
6.3	Zwischenfazit der Analyse des Sozialen in Bezug zu den Metaphern der Organisation	150
6.4	Reflektionen zum Sozialen in Relation zum Bild der Organisation	153
6.4.1	Reflektionen zum Sozialen 'als ausserhalb' - Taylorismus als dominante Metapher	154
6.4.2	Reflektionen zum Sozialen 'als innerhalb' - Human Relations als dominante Metapher	158
6.4.3	Reflektion zur Organisation in der Moderne als Maschine - und die Konstruktion des Sozialen in dieser Verknüpfung	162
6.5	Zwischenfazit: Konstruktion des Sozialen in Bezug zu Metaphern der Organisation	165
7	Binäre Kategorisierungen des Sozialen Miteinanders in Relation zur Organisation	168
7.1	Das Soziale als 'Privates' oder 'Berufliches'	169
7.1.1	Das Soziale als 'Privates' oder 'Berufliches' bei Produkta	170
7.1.2	Das Soziale als 'Privates' oder 'Berufliches' bei Tradis	179
7.1.3	Reflektionen zum Sozialen als 'Privates' oder 'Berufliches'	188
7.2	Das Soziale als 'Fachliches' oder 'Menschliches'	191
7.2.1	Das Soziale als 'Fachliches' oder 'Menschliches' bei Produkta	191
7.2.2	Das Soziale als 'Fachliches' oder 'Menschliches' bei Tradis	196
7.2.3	Reflektionen zum Sozialen als 'Fachliches' oder 'Menschliches'	201
7.3	Zwischenfazit zur binären Konstruktion des Sozialen in Organisationen	204

Inhalt

8	Re-Konstruktionen des Sozialen Miteinanders in Organisationen – Fazit und Ausblick	208
8.1	Re-Konstruktionen des Sozialen Miteinanders	211
8.1.1	Re-Konstruktionen jenseits individueller Kompetenz	211
8.1.2	Re-Konstruktionen jenseits des funktionalistischen Elements der Maschinen-Metapher	212
8.1.3	Re-Konstruktionen der Kategorisierungen des Sozialen zwischen 'Privat und Beruflich', 'Fachlich und Menschlich'	216
8.1.4	Zwischenfazit der Re-Konstruktionen des Sozialen Miteinanders in Organisationen	218
8.2	Re-Konstruktionen der Studie	219
8.2.1	Re-Konstruktionen des Kontextes der Organisationen	220
8.2.2	Die Studie und ihre Methoden	221
8.2.3	Zukünftige Fragestellungen	223
8.3	Implikationen für das Handeln in Organisationen	224
8.4	Fazit und Ausblick	227
	Literatur	229
	Anhang	I

Einleitung

'Soziales Miteinander'¹ ist eines der Themen, die Menschen in Organisationen in verschiedensten Formen immer wieder berühren (z.B. Mönnich, 2006; Runde, 2003). Menschen treten in Organisationen miteinander in Kontakt, sie arbeiten zusammen, verfolgen gemeinsame Ziele oder konkurrieren um knappe Ressourcen. In jedem Fall interagieren sie auch jenseits hierarchischer Ordnungen mit anderen Menschen. Diese Art des Umgangs miteinander in ihren unterschiedlichen Qualitäten wird zumeist unter Verwendung des Ausdrucks 'Soziale Kompetenz'² besprochen (z.B. Crisand, 2002; Schiffer & von der Linde, 2002). Diese Verknüpfung des 'Umgangs miteinander' als 'Kompetenz' impliziert allerdings einen Fokus auf einzelne Individuum und es kann sein, dass so von der Ebene eines 'Zwischen' Individuen und ihren jeweiligen Qualitäten defokussiert wird.

Auch Implikationen des Kontexts der jeweiligen Organisation, sowie unterschiedliche situationale Bedingungen werden mit dieser Fokussierung auf 'individuelle Kompetenz' wenig angesprochen. So könnten zum Beispiel andere Zustände des Miteinanders in einer Verwaltung gefordert sein, als beispielsweise in einer Consultinggesellschaft, andere in einer Weiterbildungsinstitution, als in der Automobilproduktion. Um die unterschiedlichen Qualitäten Sozialen Miteinanders zu analysieren, bedarf es einer erweiterten Betrachtung gerade hinsichtlich der Unterschiedlichkeit der jeweiligen Bezüge und Kontexte.

Eine weiteres Rätsel, das mich während der Befassung mit dem 'Sozialen Miteinander' beschäftigt hat, ist das nach deren anscheinend steigender Popularität. Es scheint inzwischen 'dazu' zu gehören, in Stellenanzeigen 'soziale Kompetenzen' von zukünftigen Mitarbeitenden zu fordern. Das Soziale Miteinander wird so relevant, dass selbst Schüler und Studierende dazu ausgebildet werden, es in Lehrpläne integriert wird. Die sich daran anschliessenden Fragen lauten, welche Funktionen eine bestimmte Qualität eines Miteinanders in einer jeweiligen Organisation hat? Wozu sollen Mitarbeitende überhaupt sozial kompetent werden? Welche Erwartungen werden mit Zuständen einer hohen 'Sozialen Kompetenz' verbunden? Was soll 'besser' werden, wenn Soziales Miteinander trainiert wird?

¹ In der Arbeit nimmt der Begriff 'Soziales Miteinander' eine zentrale Stellung ein. Aus diesem Grund wird er immer gross geschrieben.

² Auch der Ausdruck 'Soziale Kompetenz' ist für die Arbeit zentral und wird als eigener Ausdruck gross geschrieben.

Mit diesen Ausgangsfragen wird von aktuellen Trends defokussiert, die Soziales Miteinander als individuelle Kompetenz diskutieren und so hauptsächlich der Frage nachgehen 'was' genau denn die jeweiligen Fähigkeiten seien, mit denen ein positiver Zustand des Miteinanders in Organisationen erreicht werden kann. Mit einem linguistisch basierten Ansatz wird in dieser Arbeit analysiert, 'wie' sich jeweils ein 'Soziales Miteinander' in einer Organisation konstruiert. Dabei wird auf Diskurse fokussiert, die in ihrem Zusammenspiel einen jeweiligen 'Zustand' konstruieren.

Diese Forderungen nach einer Optimierung individueller Sozialer Kompetenzen lassen sich auch daran zeigen, dass immer mehr Studien in Weiterbildungsforen publiziert werden, die aussagen, dass gerade dem Sozialen Miteinander zugeschriebene Fähigkeiten bei Organisationsmitgliedern sehr wichtig seien (Gayk, 2005; Köchli, 2003; MWonline, 2000; SpiegelOnline, 2005). Auch hat das deutsche Bundesinstitut für Berufsbildung hat im Jahr 1998 anhand von 4000 Stellenanzeigen ermittelt, dass in 72% der Stellenanzeigen besonderer Wert auf soziale Fähigkeiten gelegt wurde (Pressemitteilung, 1998)³.

Die Konstruktion der Relevanz des Sozialen Miteinanders in Organisationen lässt sich ebenfalls anhand meiner eigenen beruflichen Praxis in der Personalentwicklung eines Unternehmens erläutern. Zwei Erlebnisse aus dieser betrieblichen Erfahrung können dominante Praktiken des Umgangs mit Sozialem Miteinander in Organisationen illustrieren. Die Idee der 'Wichtigkeit' lässt sich anhand eines Workshops mit jungen Führungskräften beschreiben. In einer Kartenabfrage wurden die Teilnehmenden aufgefordert zu benennen, was sie in der Organisation als problematisch ansahen. Bei einer anschliessenden Sortierung nach den Bereichen 'Methoden-', 'Fachliche' und 'Soziale' Kompetenz⁴ wurden über 70% der Karten dem Bereich der Sozialen Kompetenz zugeordnet. Der Bereich mit der grössten Unzufriedenheit war der soziale. Etwas, mit dem Mitarbeitende so unzufrieden sind, scheint zugleich sowohl zu einem 'wichtigen', als auch 'schwierigen' Thema zu werden.

Die zweite Erfahrung zur Illustration der 'Schwierigkeit' des Sozialen Miteinanders war, dass bei der an individuelle Trainings anschliessenden Evaluation nur geringe oder keine Änderungen in dem 'trainierten' sozialen Verhaltensbereich zu

³ Insbesondere wurden Eigenschaften wie "Belastbarkeit" (31%) und "Teamfähigkeit" (31%) gefragt.

⁴ Die Aufteilung von 'Kompetenzen' in Organisationen in die Gebiete 'fachlich', 'methodisch', 'personal' und 'sozial' wird wenig hinterfragt, scheint intuitiv einleuchtend und wird so häufig in der Unterteilung von 'Kompetenzen' verwendet. Im Gegenteil, es wird sogar vermehrt analysiert, welche dieser Bereiche nun der relevanteste für beruflichen Erfolg sei (Kauffeld, Frieling, & Grote, 2002).

verzeichnen waren. Nach initialer Ratlosigkeit und einer Diskussion, ob die Person in diesem Bereich nicht lernfähig sei, wurde meist beschlossen, dass der Bereich der 'persönliche Veränderung' doch ein sehr schwieriger sei. Weniger wurde besprochen, inwiefern in der Konstruktion der Organisation selbst, eine solche 'trainierte Fähigkeit' überhaupt sinnvoll sei, wie sie von Verständnissen der Organisation gestützt wird.

Insgesamt schien der Hintergrund für diese Massnahmen, Schwierigkeiten und Enttäuschungen die unausgesprochene Idee zu sein, dass mit der Erhöhung individueller Kompetenzen für ein Soziales Miteinander, insgesamt ein 'gutes Klima' des Miteinanders entstehen könne, so dass alle 'gern' und 'ohne Konflikte', 'effizient und reibungslos' in der Organisation arbeiten würden. Durch eine hohe individuelle 'Soziale Kompetenz' wäre sichergestellt, dass alle Schwierigkeiten des Miteinanders von Menschen in Organisationen nicht mehr auftreten würden. Ein paradiesischer Zustand eines optimalen Miteinanders mit hoher Produktivität als idealisierte Zukunftserwartung? Eine weitere Frage im Rahmen der Untersuchung Sozialen Miteinanders in Organisationen war für mich somit, wie 'Soziales Miteinander' überhaupt eine solche Bedeutung im Kontext von Organisationen erhalten kann.

Angeregt durch die Erlebnisse in Organisationen und Studium der Literatur zu Sozialem Miteinander stellten sich für diese Arbeit vier Hauptinteressen heraus, die die Untersuchung geleitet haben:

- Die Rolle des 'Sozialen Miteinanders' in Organisationen
- Die Bedeutungen, die dem Thema in Organisationen zugeschrieben werden
- Die Konsequenzen, die die jeweiligen Bedeutungen für die Organisation und das Miteinander in der Organisation haben
- Wie sich der Bereich thematisch von anderen abgrenzt

Entsprechend liegt der Fokus der Arbeit explizit auf der Interaktion organisationaler Konzepte und Rahmenbedingungen mit den Diskursen, die ein solches Miteinander konstruieren. Da auch die bisherige Forschung zum 'Sozialen Miteinander' fokussiert auf individuellen Fertigkeiten und nimmt diese als Haupteinflussfaktor an (z.B. Bastians & Runde, 2002; Karkoschka, 1998). Wie sich das, was als 'positives soziales Miteinander' gilt, aber je nach den diskursiven Verständnissen einer Organisation gegenseitig determiniert, wurde bisher wenig diskutiert.

Gleichzeitig hat sich der Begriff 'Soziale Kompetenz' inzwischen zu einem allgemeinen Ausdruck entwickelt, der das Miteinander in Organisationen jenseits

hierarchischer Begrenzungen von Führung, Abgrenzung durch 'Teams' oder der weit gefassten Ebene von 'Kultur' beschreibt⁵. Es wird die Ebene des 'Umgangs miteinander' und deren Effekte und Funktionen in der Organisation adressiert.

An ein solches 'positives Miteinander' werden unterschiedlichste Erwartungen gestellt: Von Organisationsseite eine Steigerung von 'Produktivität' und von Seiten der Mitarbeitenden ein verbessertes 'Arbeitsklima' sowie eine Steigerung des eigenen 'Erfolges' in den Organisationen. Ersichtlich werden diese Erwartungen in den Titeln der Praxis- und Managementratgeber. So wird beispielsweise in Titeln von *"Soziale Kompetenz: das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg"* (Faix & Laier, 1991) oder *"Syn-Egoismus - nachhaltiger Erfolg durch soziale Kompetenz"* (Kastner, 1999) gesprochen. 'Soziale Kompetenz' wird in derartigen Publikationen als der Faktor angesehen, der 'Erfolg' auf dem Gebiet des Miteinanders garantiert.

Zwar gibt es keinen einzelnen Autoren, wie zum Beispiel Daniel Goleman bei der 'Emotionalen Intelligenz', der das Thema 'Soziale Kompetenz' dominiert, aber es lässt sich ein gewisser Konsens feststellen, wonach diese zunehmend als für Organisationen relevant diskutiert. So hat Kanning (2005) in der Datenbank PsycINFO recherchiert, dass von den 1400 Einträgen zu 'Sozialer Kompetenz' über 500 Publikationen in den letzten zehn Jahren erschienen sind. Inzwischen nehmen auch Universitäten die Ausbildung 'Sozialer Fähigkeiten' in ihre Ausbildungscurricula auf (z.B. Universität Linz, Universität St. Gallen, Universität Heidelberg⁶). 'Soziale Kompetenz' könnte so als eine der neuen 'Fashions' im Bereich von Organisationen betrachtet werden.

In diesem Zusammenhang kann auch festgehalten werden, dass mit der Ausbildung Sozialer Kompetenzen ein finanzielles Interesse verbunden ist. So schätzen ExpertInnen Themen wie "Teambildung" (26,8%) oder "Konfliktmanagement" mit 29% Anteil am Weiterbildungsmarkt auch für die folgenden Jahre als wichtig ein (Training-aktuell, 2003), wobei von einem Volumen von ca. 25 Milliarden Euro pro

⁵ Den Themen 'Team', 'Kultur' und 'Führung' kommt in der Organisationspsychologie eine eigenständige und weitreichende Forschungstradition zu. Sie sind hier genannt, um den Bereich des 'Sozialen Miteinanders' davon abzugrenzen. Es soll nicht darauf eingegangen werden, da mit diesen Forschungstraditionen auf andere Schwerpunkte fokussiert wird.

⁶ Universität St. Gallen, siehe Leitbild der Universität: <http://www.unisg.ch/hsgweb.nsf>

Universität Linz, siehe <http://www.sozialekompetenz.jku.at/>

Universität Heidelberg, siehe <http://www.uni-heidelberg.de/studium/SLK/AG-LL-05-05-17.pdf>

Für eine allgemeine Beschreibung des Trends der Ausbildung 'Sozialer Kompetenzen' an Universitäten siehe auch den Artikel "Die Softskills-Verordnung. Vom Fehlermanagement bis zur Tisch-Etikette: Was an deutschen Hochschulen bald zum Pflichtstudium gehört" (Holzapfel, 2006).

Jahr im Bereich der Personalentwicklung deutscher Wirtschaftsunternehmen⁷ ausgegangen wird (Holling & Liepmann, 2004, S. 346)⁸.

Ein besonderes Merkmal so genannter 'Management-Fashions' ist, dass sich ihre Popularität in Form von Ratgebern und Seminaren widerspiegelt. Hier wird mittels vereinfachender 'Rezepte' eine bessere Zukunft für und durch ein soziales Miteinander versprochen. Einerseits liegt in einer solchen Simplifizierung die Attraktivität solcher Fashions. Andererseits muss bemängelt werden, dass zu wenig Aufmerksamkeit auf die Komplexität der Zusammenhänge gerichtet wird (Benders & van Veen, 2001). Dies kann zur Folge haben, dass populäre Themen nach einer Weile verworfen werden, weil sie den erhofften Effekt nicht erbringen. Hier eröffnet sich dann wieder ein Raum für populäre Publikationen, die sagen, dass diese 'weiche Fähigkeiten' doch nicht so relevant für unternehmerischen Erfolg seien und man wieder viel mehr auf die 'harten Fakten' schauen müsste⁹. Ein Beispiel dafür findet sich in einem Interview mit Fredmund Malik in der Zeitschrift "Personal" mit dem Titel "Effizienzbremse Teamarbeit" (Fiedler-Winter, 2006).

Aufgrund der steigenden Popularität wurde es für mich immer interessanter, das Thema des 'Sozialen Miteinanders in Organisation' in seiner Komplexität, jenseits einfacher Rezepte, ausführlicher zu untersuchen. Die Variationen die ein solches Miteinander in Organisationen bieten kann, sollen in dieser Arbeit nicht reduziert, sondern vielmehr in ihren jeweiligen Bezügen analysiert werden. Ziel ist es, verschiedene Qualitäten des 'dazwischen', sowohl auf inhaltlicher, wie auch methodischer Ebene zu erfassen. 'Zwischen' welchen Diskursen konstruieren sich unterschiedliche Bedeutungen des Miteinanders? Und: zwischen welchen diskursiven Ebenen wird ein Miteinander in Organisationen konstruiert? Die Metapher des 'Dazwischen' lässt sich sowohl für das Soziale selbst, wie auch deren diskursiver Erzeugung verwenden. Es werden daher auch in der Analyse die unterschiedlichen Ebenen, zwischen denen sich eine Bedeutungsgenerierung erzeugt berücksichtigt, ausgehend von der dominanten Konstruktion des Individuums, über die Organisation, hin zu gesellschaftlichen Verknüpfungen. Es wird angesprochen, welche Konsequenzen eine rein individualistische Zuschreibung

⁷ Für Schweizer Unternehmen war keine absolute Zahl zu finden, wobei der Anteil der Personen in Unternehmen, die sich in Weiterbildung befinden, bei ca. 33% liegt (<http://www.kvschweiz.ch/sw8293.asp>).

⁸ Auch berichtet das Magazin "wirtschaft & weiterbildung", dass auf den vorderen Plätzen der "Leistungstreiber" von Managern, "unsichtbare soft facts" stehen würden (wirtschaft&weiterbildung, 2004).

⁹ Und so kann sich in der Dichotomie der Abgrenzung fortwährend jeweils in die eine oder andere Richtung ausschlagendes Pendel der populären Publikationen ergeben.

des Sozialen hat, wie sich ein mechanistisches Organisationsverständnis mit Ideen des Miteinanders kombiniert und wie sich Kategorien des Sozialen zwischen 'beruflich und privat' und 'fachlich und menschlich' dem Miteinander Orte und Bedeutungen zuweisen. Im Laufe der Arbeit werden Grenzen und Konsequenzen der jeweiligen diskursiven Bedeutungen aufgezeigt und in reflexiven Abschnitten diskutiert, wie diese variiert werden können.

Mein Ziel ist es, die jeweiligen Bedeutungen und Funktionen des Sozialen Miteinanders hinsichtlich ihrer Verwendung in Organisationen zu analysieren. Wie dies im Rahmen der Arbeit geschieht, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

Aufbau der Arbeit

Dieser Aspekt der populären Forderung nach 'Sozialen Kompetenzen', wird zunächst als Ausgangspunkt dieser Arbeit genommen. Hier sind auch die meisten Publikationen zu diesem Thema zu finden. Entsprechend wird im folgenden ersten Kapitel besprochen, auf welche Wurzeln dieses Konzept zurück geht und auf welche konzeptionellen Grundlagen sich bezogen wird. Es wird kritisch diskutiert, in welcher Tradition die jeweiligen Forschungen zu dem Thema stehen und welche Implikationen dies für die Betrachtung des Themas des 'Sozialen Miteinanders' in Organisationen hat.

Gleichzeitig initiiert sich in diesem ersten Kapitel Abwendung von allein individualistischen Vorstellungen von Kompetenzen in Organisationen hin zu der erweiterten Frage danach, wie sich diese erzeugen. Eine Frage hierzu lautet, wie dieses Konzept des Miteinanders überhaupt in Organisationen Bedeutung erlangen kann.

Dieser Abwendung von der Frage 'was sind individuelle Kompetenzen?', hin zu 'wie wird ein Soziales Miteinander in Organisationen diskursiv konstruiert?', verlangt auch eine ausführliche Beschreibung der Herangehensweise und der wissenschaftstheoretischen Grundlagen. So spiegelt die Dominanz der Frage danach 'was' die individuellen Kompetenzen für ein Miteinander seien die erkenntnistheoretische Ausrichtung eines kritischen Rationalismus wider. Die Frage nach einem 'was' impliziert die Idee, dass eine Realität näherungsweise zu beschreiben sei. Die Frage nach dem 'wie' ist in einer erkenntnistheoretischen Grundannahme verankert, die sich damit befasst, wie Realität durch Text erzeugt wird. Welche Konsequenzen diese paradigmatischen Grundannahmen des

"Sozialen Konstruktivismus" (K. J. Gergen, 1999) für die Art der Untersuchung, die Analyse und die Weise, sowie die Repräsentation und Strukturierung der Arbeit hat, wird ab dem zweiten Kapitel ausführlicher beschrieben.

Aufbauend auf den im zweiten Kapitel beschriebenen wissenschaftstheoretischen Grundlagen orientiert sich diese Arbeit daran zu erfahren, 'wie und mit welchen Bedeutungen'¹⁰ sich Soziales Miteinanders in Organisationen konstruiert'. Das 'wie' in der Fragestellung bedeutet hier die Frage danach, durch welche diskursiven Verknüpfungen eine jeweilige Realität eines Sozialen Miteinanders erzeugt wird.

Im dritten Kapitel wird ausgeführt, dass Wissen in dieser Arbeit als lokal und historisch spezifisch gesetzt wird. Dieser lokale Geltungsanspruch hat auch den Untersuchungsrahmen dieser Arbeit bestimmt. Ein 'Wie' des Miteinanders kann so nicht als für 'alle' Kontexte geltend beschrieben werden. Vielmehr wird der Versuch unternommen, in zwei Organisationen herauszufinden, wie sich dort jeweils 'Miteinander' zeigt, wie darüber geredet wird, welche Funktionen und Konsequenzen das jeweilige 'darüber reden' im jeweiligen Kontext hat. Das 'Wissen' das hierdurch erzeugt wird hat keinen über diese Organisationen hinausgehenden 'Geltungsanspruch'. Gleichzeitig kann es aber interessierten Lesenden die Möglichkeit bieten, die hier beschriebenen Funktionsweisen und Erzählungen, die gemachten An- und Einsichten, auch für andere Kontexte zu nutzen, diese dahingehend zu untersuchen und gegebenenfalls auch die drei Ebenen der Ergebnisse dahingehend zu prüfen, ob sie für jeweils andere Kontexte verwendbar sind.

In diesem dritten Kapitel wird ebenfalls beschrieben, mit welchen Methoden die 'Gespräche' in den Organisationen geführt und aufgenommen und vor allem, wie sie analysiert wurden. Soziales Miteinander ist einerseits ein Thema über das gesprochen wird, das sich aber auch über Verhaltensweisen und 'ausgelebte Relation' zeigt. Entsprechend wurden nicht nur Interviews mit Einzelpersonen geführt, sondern auch Gruppendiskussionen. Der Vorteil von Gruppendiskussionen ist, dass hier auch die Ebene des sich aufeinander Beziehens beim Sprechen integriert wird. Gleichzeitig ergibt sich hier der Nachteil, dass Gedanken weniger stringent entwickelt werden, da die Aktion eher im Austausch liegt. Somit bietet die

¹⁰ An dieser Stelle verwende ich den Ausdruck 'Bedeutungen', um vom Begriff des 'Verständnisses' abzugrenzen. 'Verständnis' impliziert eine dem Kognitivismus angelehnte Konstruktion von 'Wissen' als individuelle 'Einsicht'. Da die Arbeit sich vielmehr auf textliche Realitätserzeugungen konstruiert, würde der Begriff 'Verständnis' eine zu starke Anlehnung an die dualistische Konstruktion von Wissen in dem Paar von 'subjektiv-objektiv' implizieren, wie sie traditionell in modernen post-positivistischen Realitätsverständnissen angenommen wird (Guba & Lincoln, 2005).

Kombination aus Gruppendiskussionen und Interviews mit narrativem Schwerpunkt, den Vorteil, dass in der Analyse auf unterschiedliche Texte zurückgegriffen werden kann.

Grundlegend wird für die Arbeit angenommen, dass sich das, was als 'Bedeutungen' oder 'Realität' eines Miteinanders in der jeweiligen Organisation zeigt, sprachlich konstruiert ist. Die jeweilige sprachliche 'Kombination' rückt bestimmte Realitäten in den Vordergrund. Wie diese Realitäten geschaffen werden, wird aus einer diskursiven Perspektive beschrieben. 'Diskurs' wird hier als ein Gebiet aufeinander bezogener Texte und Praktiken gesetzt, die ein Objekt oder ein Ereignis real werden lassen (Phillips & Hardy, 2002, S. 3). Ein Diskurs wird definiert als ein Set an Bedeutungen, Repräsentationen, Bildern, Geschichten und so weiter, die jeweils eine bestimmte Version eines Ereignisses produzieren (Burr, 1995, S. 184). Mit einem diskursiven Ansatz kann also einerseits analysiert werden, wie sich Verständnisse eines Miteinanders einerseits unterscheiden und wie diese Unterscheidung zustande kommt. Gleichzeitig lässt sich aber andererseits auch erforschen, wie eine Einigkeit zu einem Thema entstehen kann, wie sich eine bestimmte Version eines Ereignisses legitimiert.

Die für die Untersuchung gewonnenen Organisationen werden in dieser Arbeit 'Produkta' und 'Tradis'¹¹ genannt. In beiden Organisationen hat sich gezeigt, dass das 'Miteinander' ein Bereich ist, der in dem 'Alltag' der Organisationen ein strukturierendes und Sinn erzeugendes Thema ist. Gleichzeitig ergaben sich aber auch, unter ähnlichen Oberthemen, unterschiedliche Verwendungen, so dass jeweils unterschiedliche Realitäten des Miteinanders entstanden. Um den Kontext dieser Organisationen, der gleichzeitig unerlässlich für die Analyse der Gespräche ist, ausführlich zu beschreiben, wurde diesen ein eigenes Kapitel, das Kapitel vier gewidmet.

Bezogen auf 'Soziales Miteinander' kann mit der Diskursanalyse also erforscht werden, wie sich das Soziale Miteinander bei Tradis und Produkta konstruiert. Wie es sich über verschiedene Gesprächssituationen verändert oder gleich bleibt. Wo sich Unterschiede ergeben oder wo diskursive Bezüge sich ähneln, in den Kontexten aber unterschiedliche Bedeutungen erlangen, unterschiedliche Funktionen haben. Durch diesen genauen Blick auf die jeweilige Organisation können mittels detailliert beschriebener Analyseschritte, die Erzeugung der

¹¹ Beide Organisationen und somit auch ihre Namen sind anonymisiert. Ausführlichere Angaben zu den Firmen selbst erfolgen in Kapitel 4.

jeweiligen Verknüpfungen und Bedeutungen der Diskurse zum Miteinander nachvollzogen werden. Auf diese Analyse, die auf den Kontext bezogen bleibt, erfolgt dann in einem zweiten Schritt jeweils eine Reflektion und Re-Kontextualisierung sowie Diskussion der Diskurse. Es entsteht die Möglichkeit, Einsichten hinsichtlich des Miteinanders jenseits der beschriebenen Organisationen zu generieren.

Insgesamt haben sich in der Analyse drei folgenden Hauptbereiche in denen sich Soziales Miteinander konstruiert, ergeben:

- Die Konstruktion des Miteinanders als individuelle Kompetenz (Kapitel 5)
- Die Konstruktion des Sozialen Miteinanders in Relation zur Metapher der Organisation (Kapitel 6)
- Die kategorisierende binäre Konstruktionen des Sozialen Miteinanders, als sich abgrenzend zwischen 'beruflich und privat', sowie 'fachlich und menschlich' (Kapitel 7)

Einerseits hat sich dieser Aufbau aus der empirischen Analyse ergeben, gleichzeitig ergibt eine diskursive Analyse immer eine Vielzahl von Verknüpfungsmöglichkeiten. Dass ich mich für diese Darstellung entschieden habe, hat sowohl eine inhaltliche, wie auch eine theoretische Grundlagen.

Die Konstruktion des Sozialen Miteinanders als individualistischer Diskurs ergab sich einerseits aus dem Ausgangsthema, das eine Individualisierung des Themas annimmt. Gleichzeitig hat sich dieser Diskurs, dass die Verantwortung für eine bestimmte Qualität eines Miteinanders bei einzelnen Personen verortet ist, in fast allen Gesprächen – in der einen oder anderen Weise – gezeigt. Somit erschien es besonders lohnenswert genauer darzustellen, wie sich diese personale Zuschreibung konstruiert, welche Bezüge dafür verwendet werden und wie sie sich legitimiert.

Der interessanteste Aspekt dabei war aber es, wie sich in dieser Verknüpfung, bestimmte 'Makel', die dem Thema der Sozialen Kompetenz immer wieder angelastet werden, fast 'automatisch' erzeugen. In der Reflektion werden Effekte wie 'Schuldzuweisung' oder auch 'Stabilität' von 'Verhaltensmustern' aus der jeweiligen diskursiven Bedeutungsverknüpfung heraus, als deren 'logische' Konsequenz aufgezeigt. Gleichzeitig bleibt es das explizite Ziel dieser Arbeit, über den individuellen Kontext hinaus, das soziale Miteinander in Organisationen mit anderen Ebenen zu verknüpfen.

Im Kapitel sechs werden somit die Konstruktionen der Organisationen mit denen der jeweiligen Organisation verknüpft. Die hier gestellte Frage war die, wie sich Verständnisse des Miteinanders, je nach dominantem Verständnis der Organisation unterscheiden. Um in diesem Abschnitt nicht zu verwirrend zwischen Diskursen der Organisation einerseits, den Diskursen des Miteinanders andererseits und drittens deren Zusammenspiel zu sprechen, wurde hier für die Verständnisse der Organisationen die Perspektive der Metapher gewählt. Bei der Analyse der organisationalen Metaphern zeigte sich dann, dass sie sich jeweils gut mit den von Gareth Morgan (1997) ausführlich analysierten Metaphern von Organisationen beschreiben lassen.

Wiederum erfolgte also beim Vorgehen der Wahl der Darstellung eine Kombination aus konzeptionellem Interesse, empirischer Analyse und theoretischer Untermauerung. Mit der Verknüpfung von Konstruktionen des Miteinanders und den Metaphern der Organisation, kann der Raum über das Individuum hinaus geöffnet werden. Es wird gezeigt, wie sich, je nach organisationaler Metapher, sehr unterschiedliche Verständnisse, Verhaltensweisen und Realitäten des Miteinanders zeigen. So werden in der Analyse sehr unterschiedliche 'soziale' Verhaltensweisen der Mitarbeitenden bei Produkta und Tradis beschrieben. Es wird die Verknüpfung diese Verhaltensweisen mit dem jeweiligen Verständnis der Organisation dargestellt und aufgezeigt, wie sich ein bestimmtes Verständnis davon, was ein 'gutes Miteinander' sei, daran orientiert, wie sich die Organisation selbst versteht.

Mit der Analyse des Miteinanders hinsichtlich des metaphorischen Verständnisses der Organisation ergibt sich die Möglichkeit, Unterschiedlichkeiten in den Formen des Miteinanders jenseits von Vorwürfen der Beliebigkeit oder reinen interindividuellen Unterschieden zu präzisieren. Es wird zum Beispiel eine Einsicht generiert, warum bei einem bestimmten Verständnis von Organisation, ein 'gutes Miteinander' wenig relevant ist, warum es ein blosses Extra im Sinne von 'nice-to-have, but not-important-to-know' wird – oder ein gewichtiger Bestandteil, der unablässig für den Erfolg der Organisation ist.

Während die Analyse der Konstruktion des Miteinanders hinsichtlich der Metaphern der Organisation eine erweiterte Ebene des Zugangs zum Thema anbietet, so bleibt sie doch auf der Ebene der konkreten Organisationen. Wie sich, gegebenenfalls über den Kontext von Organisationen hinaus, das Soziale Miteinander selbst konstruiert, wird im Kapitel sieben, das mit 'Kategorisierungen' überschrieben ist, behandelt.

Auch diese Analyse bezieht sich auf die beiden Organisationen Produkta und Tradis. In den Gesprächen beider Organisationen hat sich aber gezeigt, dass über das Soziale Miteinander auch in der Art gesprochen wird, was es nicht sei (es ist in den meisten Fällen kein 'fachliches' Thema, sondern ein 'menschliches'). In einem weiteren Schritt wird gezeigt, was es braucht, damit 'das Soziale' von einem 'menschlichen' zu einem 'fachlichen' Thema innerhalb der Organisation wird. Diese Kategorien, das Soziale als 'fachlich' oder 'menschlich', lassen sich wiederum sinnvoll mit den Metaphern der Organisationen verknüpfen. Erst das Hinzufügen der Ergebnisse der Metaphernanalyse kann die jeweiligen Unterscheidungen zwischen der Zuordnung des Sozialen als 'fachlich' oder 'menschlich' erläutern.

Gleiches gilt für den zweiten Bereich der Kategorisierung des Sozialen als 'beruflicher' oder 'privater' Bereich. Wo findet ein Soziales Miteinander statt? Es hat sich als relevante Beschreibung erwiesen, den 'Entstehungsbereich' des Miteinanders zu lokalisieren. Es wird ein Unterschied gemacht, ob 'Soziales Miteinander' in der Pause, im Ausgang oder als Teil der Arbeitstätigkeit lokalisiert wird. Auch die Variation entlang der Zuordnung 'beruflich' oder 'privat' konkretisiert sich mit den Metaphern der Organisation. Gleichzeitig wird auf dieser linguistischen Ebene die Verknüpfung über den Kontext der Organisation hinaus deutlich. Diese binären Kategorien konstruieren dominante Aufteilungen in der Gesellschaft selbst. Dies zeigt sich auch daran, dass die Kategorisierungen in beiden Organisationen verwendet wurden, nur eben in unterschiedlicher Kombination. Die Fragen die in der Reflektion aufgeworfen werden sind die danach, inwieweit die Konstruktion des Sozialen Miteinanders über die Grenzen von Organisationen hinausgeht.

Insgesamt wird diese Arbeit, ausgehend von der Diskussion des individualistischen Verständnisses des Miteinanders aufzeigen, wie sich Diskurse des Miteinanders auf der Ebene der Organisation selbst, wie auch auf linguistischer Basis mit grundlegenden, das gesellschaftliche Verständnis touchierenden Diskursen, konstruiert wird. Es zeigt sich, dass, um zu einer vielschichtigeren und variableren Umgangsweise mit dem Thema des Sozialen Miteinanders zu gelangen, auch deren Konstruktion auf unterschiedlichen diskursiven Ebenen betrachtet werden sollte. So bietet diese Arbeit eine 'Bricolage', die aufzeigt, dass jede Ebene einen anderen Fokus aufzeigt und somit auch die Möglichkeiten für alternative Herangehensweise an das Thema des Miteinanders in Organisationen bietet.

In ihrer Anlehnung an postmoderne Konzepte ist es das Ziel dieser Arbeit, Variationen und Erweiterungen des Verständnisses des Sozialen Miteinanders in

Organisationen zu generieren. Die Begrenzung des Sozialen durch seine Interpretation als individuelle Kompetenz wird aufgezeigt. Es sollen die Stimmen, die an den Gesprächen Beteiligten hörbar und so unterschiedliche Stimmen zum Sozialen Miteinander in Organisationen hervorgehoben werden. So zeigt auch die Analyse immer wieder Verknüpfungen der Diskurse auf und die Funktionen dominierender Diskurse werden in einer ausführlichen Erläuterung verdeutlicht.

In der Beschreibung der unterschiedlichen Bedeutungen und Funktionen der Diskurse zum 'Sozialen Miteinander in Organisationen' spiegelt sich das Ziel hervorzuheben, wie bestimmte 'Alltagsverwendungen' von 'Sozialer Kompetenz' jeweils spezifische Realitäten erzeugen. Die Diskussion in der Reflexion bezieht sich entsprechend darauf, welche Begrenzungen und Möglichkeiten bestimmte Diskurse für Menschen in den Organisationen bedeuten. Hier liegt der emanzipatorische Anspruch der Arbeit, indem in den Reflexionen auch Möglichkeiten der Verknüpfung des Sozialen mit alternativen Diskursen besprochen werden.

Der Hauptteil der Arbeit beschäftigt sich somit damit, wie sich in den zwei untersuchten Organisationen ein 'Soziales Miteinander' konstruiert. In den jeweiligen Reflexion wird diskutiert, welche Konsequenzen dies hat. Es werden Verbindungen zu erweiterten theoretischen Konzepten aufgezeigt und so Bedeutungen über den lokalen Kontext von Produkten und Tradis hinaus aufgezeigt und diskutiert. In der Variation der Darstellung werden immer wieder alternative Verständnisse aufgezeigt, so dass alternative Konzeptionen sichtbar werden. Insgesamt ist es in den reflektierenden Abschnitten aber weniger das Ziel einen 'finalen Schluss' zu ziehen, sondern vielmehr unterschiedliche Lesarten zuzulassen. Einerseits bedarf es dafür einer detaillierten Darstellung meiner Lesart, um die Analyse für andere Lesende nachvollziehbar zu machen. Andererseits sind die Gesprächsausschnitte aber so ausführlich, dass auch andere Gedanken ermöglicht werden. Immer wieder ist auch ein Nachschlagen in den Anhang möglich, in dem weitere Ausschnitte mit einer kurzen Erläuterung angefügt sind.

Die Diskussion, welche Bedeutung den jeweiligen Diskursen zugeschrieben werden kann, welche Möglichkeiten der Umsetzung alternativer Diskurse gesehen werden, wo die potentielle Begrenzung einer diskursiven Analyse liegt, all diese Fragen werden im abschliessenden Kapitel acht aufgeworfen und diskutiert.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass eine alleinige Zuordnung des Sozialen Miteinanders zum Individuum eher zu Einschränkungen, denn zu einer

erweiterten Flexibilität im Umgang miteinander zu führen scheint. So ermöglicht die Integration der organisationalen und linguistischen Perspektive einerseits einen erweiterten Einblick in die Komplexität des Themas. Andererseits scheint die enge Verknüpfung der Konstruktion des Sozialen Miteinanders mit den Klassikern der Organisationstheorie, wie sie in Kapitel sechs und sieben aufgezeigt werden auch, wie dicht es mit der Entstehung von Organisation zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts verhaftet ist. Die Bezüge zum Taylorismus und den Human Relations zeigen auf, dass eine 'Soziale Kompetenz' weiterhin eng mit Ideen des 'Nutzens' und somit einer funktionalistischen Perspektive verbunden ist. Humanistische Elemente werden eher genutzt, um die Organisation als 'altruistisch' zu positionieren, denn sich von der Idee der Funktionalisierung zu entfernen.

Dieses wiederholt sich in der logozentrischen Kategorisierung des Sozialen Miteinanders zwischen 'privat und beruflich', sowie 'fachlich und menschlich'. Das Soziale Miteinander wird erst dem 'Menschlichen' im Sinne des Humanismus zugeordnet, wenn es sich jenseits der Nützlichkeit des Fachlichen bewegt. Wenn ein Soziales Miteinander zu einem Fachlichen wird, wie es aktuelle Trends zu Sozialer Kompetenz nahe legen, dann verliert es die 'Unschuld' und revolutionäre Kraft des allein dem Menschen zugehörigen. Ähnlich ergeht es der Kategorisierung zwischen 'privat' und 'beruflich'. Wenn ein Soziales Miteinander im 'privaten' Bereich als 'nützlich' für den Beruf positioniert wird, kann es dann noch ein 'nutzenfreies' Miteinander geben? Auch diese übergreifenden Fragen werden im Rahmen der Reflexionen der Diskurse des Sozialen Miteinanders in Organisationen besprochen. Insgesamt ist es ein Ergebnis dieser Arbeit, dass sich das 'Dazwischen' des Sozialen auch diskursiv 'zwischen' unterschiedlichen Ebenen von Diskursen erzeugt. Dieses 'Zwischen' den diskursiven Ebenen ermöglicht gleichzeitig immer neue Verbindungen und wirft die Frage nach alternativen Verknüpfungen jenseits eines ökonomischen Nutzens in Organisationen auf.

Wie sich nun 'Soziales Miteinander in Organisationen' konstruiert, welche Bedeutungen und Funktionen diese Konstruktionen in den Organisationen erlangen und wie potentielle Re-Konstruktionen aussehen können, wird in der folgenden Arbeit beschrieben.

1 'Soziale Kompetenz' - ein Trend und seine Geschichten

Da der Bereich des 'Sozialen Miteinanders' in Organisationen immer mehr durch die Begrifflichkeit der 'Sozialer Kompetenz' abgehandelt wird, sollen in diesem Kapitel zunächst die Grundlagen und Entwicklungen des Themas vorgestellt werden. Bei Recherchen zu 'Sozialer Kompetenz' sind es zunächst die 'Ratgeber', die besondere Beachtung bedürfen. Nach der Konstatierung, dass 'Soziale Kompetenz' ein wichtiges Thema für Personen und Organisationen ist, werden in diesen 'Ratgebern' Aussagen dazu getroffen, wie diese Soziale Kompetenz nun zu trainieren und erreichen sei.

Festzuhalten ist, dass Ratgeber häufig keine explizite theoretische Fundierung aufweisen, sondern sich implizit auf kognitionspsychologische Erkenntnisse oder Ansätze aus der Kommunikationspsychologie beziehen (z.B. Jetter & Skrotzki, 2001; Schiffer & von der Linde, 2002). Je nach Schwerpunkt suggeriert 'Soziale Kompetenz' das Erreichen unterschiedlicher Ziele, wie z.B. ein *"kooperatives Arbeitsklima"* (Donnert, 2003) oder auch *"unternehmerischer und persönlicher Erfolg"* (Faix & Laier, 1991), was oft schon in den Buchtiteln in Aussicht gestellt wird. Während die Auflistung dieser Themen noch beliebig fortgesetzt werden könnte, lässt sich feststellen, dass eine Gemeinsamkeit dieser Ratgeberliteratur darin liegt, dass mit dem Thema der 'Sozialen Kompetenzen' stets positive Konsequenzen sowohl auf individueller, wie auch organisationaler Ebene verbunden werden.

Anhand dieser 'Ratgeberliteratur' wird aber auch deutlich, dass es eine Art 'intuitive Verständlichkeit' zu diesem Themas gibt. Viele Organisationsmitglieder teilen die Erfahrungen des Miteinanders und der dazu gehörenden Zustände, Entwicklungen und Möglichkeiten. So wird der Ausdruck 'Soziale Kompetenz' in den Alltagsunterhaltungen immer mehr zu einem Begriff, mit dem Zustände des Miteinanders in Organisationen beschrieben werden¹². Welche Rolle dieses Konstrukt bisher in der Forschung gespielt hat, wird in dem folgenden Abschnitt ausgeführt.

¹² Siehe dazu die Abschnitte der Diskursanalyse in den empirischen Kapiteln, bei denen immer wieder der Begriff 'Soziale Kompetenz' bei Beschreibungen der Zustände des Miteinanders verwendet wird.

1.1 Ansätze zu Sozialer Kompetenz

In der Psychologie wird das Konzept der 'Sozialen Kompetenz' zunächst im Zusammenhang der Anpassung von Kindern mit geistiger oder körperlicher Behinderung diskutiert (z.B. Affleck, 1975; Bielski, 2005; Hubbard & Coie, 1994; Petermann, 2002). Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie das soziale Verhalten dieser Kinder dem von Kindern ohne pathologische Beeinträchtigung 'angeglichen' werden könne. Als 'kompetent' gilt demnach jenes Verhalten, das als 'Norm' definiert wurde. Anders als bei den Zielen im Rahmen der PraktikerInnen-Literatur, geht es weniger um ein wie auch immer gestaltetes 'Erfolgsrezept', sondern eher um eine Anpassung. Es wird erforscht, wie für diese Gruppen ein relationales Miteinander überhaupt ermöglicht werden könnte.

Die Idee eines 'verbesserten' Miteinanders wurde dann in Konzepten der Verbesserung der sozialen Kompetenzen für Menschen in der Rehabilitation nach schweren psychischen Erkrankungen entwickelt. Insbesondere die Autoren Hinsch und Pfingsten entwickelten mit ihrem "*Gruppentraining sozialer Kompetenzen*" (1998) über die Jahre ein Konzept auf der Basis kognitiv-verhaltenstherapeutischer Grundlagen, das diesem Zweck dienen sollte (Pfingsten, 1987; Pfingsten & Hinsch, 1983). Dies übertrugen sie dann auch auf organisationale Kontexte. Diese Konzepte können in gewisser Weise als eine Art Übergang zwischen den ersten Ansätzen der 'Anpassung' und den dann für den organisationalen Bereich entstehenden Ideen zur 'Verbesserung' und 'Machbarkeit' sehen, was auch durch den Titel ihres Buches "*Soziale Kompetenz kann man lernen*" (Hinsch & Wittmann, 2003) widerspiegelt. An den Publikationen dieser Autorengruppe lässt sich nachvollziehen, wie das Konzept eine Transformation aus dem pathologischen Bereich, hinein in alltägliche Kontexte erfahren hat. Die Sichtweise der 'Anpassung' geht auf eine entwicklungspsychologische Sicht des Konzeptes zurück, wohingegen die Sichtweise der 'Durchsetzungsfähigkeit' Konzepten der klinischen Psychologie entspringt (Stangl, 2005a). Dort war es das Ziel, als 'sozial ängstlich' diagnostizierte PatientInnen dazu zu trainieren, sich stärker durchzusetzen und zu ermutigen auch 'Nein' zu sagen, wenn sie um etwas gebeten werden. Auch hier steht ein kognitiver Ansatz im Vordergrund (Fliegel, 1981).

Der stark auf das Individuum konzentrierte kognitive Ansatz wurde in der klinischen Psychologie schon früh auch kritisch diskutiert. Es erfolgten Anmerkungen, dass das, was als 'kompetent' und somit auch als 'erfolgreich' bewertet wird, keine unabhängige Kategorie sei, sondern immer stets durch den jeweiligen Kulturkreis

und das Milieu geprägt werde. In anderen Worten, was in einen Kontext als erfolgreich gelte, könne in einem anderen als inkompetent bewertet werden (Zimmer, 1978a, , 1978b). Es muss dabei aber berücksichtigt werden, dass diese kritischen Bemerkungen zur Kontextualisierung in den weiteren kognitiven Ansätzen eher ausgeblendet wurden. Dies könnte auch einen ersten Erklärungsansatz dafür bieten, weshalb in vielen Publikationen das Konzept der 'Sozialen Kompetenz' als zu heterogen, zu 'wolkig' und zu wenig eindeutig definiert wird (z.B. Kanning, 2002; Karkoschka, 1998; Stangl, 2005a). Wenn in der Konzeption nicht berücksichtigt wird, dass das, was in der jeweiligen Umgebung als 'sozial kompetent' bewertet ist, sich von anderen Kontexten unterscheidet, so kann durchaus ein gewisser Eindruck von Beliebigkeit oder Ungenauigkeit entstehen.

Die jeweilige Kontextsensitivität der als 'angemessen' bewerteten Kompetenzen wird zum Beispiel in den aktuellen Trainingsansätzen von Euler (2004) oder Kanning (2005) berücksichtigt. Dort werden Kompetenzen je nach Situation und Tätigkeit unterschieden. Differenziert wird nach verschiedenen Situationstypen wie z.B. 'Kundengespräche führen' oder 'Konfliktsituation gestalten'. Weniger wird berücksichtigt, dass sich diese auch noch je nach Kultur und Organisation unterscheiden können. So bildet diese Kontextsensitivität auch eher die Ausnahme. Es wird insgesamt eher von einem Ansatz ausgegangen, der von einer Stabilität sozialer Kompetenzen über kulturelle und zeitliche Dimensionen hinweg ausgeht (z.B. Runde, 2003). Die Themen der 'Verbesserung' und die mit einer individuellen Fähigkeit verbundenen kognitiven Ansätze des persönlichen 'sich Durchsetzens' sind Themen, die mit dem Konzept der 'Sozialen Kompetenz' auch im Kontext von Organisationen verwendet werden.

Die Organisationspsychologie kann als der Fachbereich gesehen werden, der sich explizit mit dem Spannungsfeld von Menschen in Organisationen auseinandersetzt. Es ist der Bereich, der den Fokus auf die Organisation und die damit verknüpften Themen aus der Psychologie lenkt. In dem Sinne ist das Thema der Sozialen Kompetenz in Organisationen in besonderer Weise mit diesem Fachgebiet verbunden.

Es ist dabei augenfällig, dass auch in der Organisationspsychologie die Ansätze aus dem kognitiven und pädagogischen Bereich dominieren. Das Konzept der 'Sozialen Kompetenz' wird aus diesen Ansätzen heraus gerade hier mit einer 'Machbarkeit', die sich auf das Individuum fixiert, verstärkt diskutiert (Manager-Verband, 2003). Im Unterschied zu Konzepten zur sozialen Intelligenz geht es bei der 'Sozialen

Kompetenz' immer um einen aktiven Handlungsanteil. Es geht also nicht nur darum, wie in Konzepten zur sozialen Intelligenz, ob eine soziale Situation kognitiv 'richtig' erkannt wurde, sondern auch darum, ob die Personen entsprechend handeln (Karkoschka, 1998, S. 19). Entsprechend dem situativen Ansatz geht es in Ansätzen, die den Kompetenz-Aspekt betonen, auch immer darum den umsetzenden Handlungsanteil, bezogen auf bestimmte Situationen zu bestimmen. Auf der 'richtigen' Handlung für das im jeweiligen Kontext gesetzte Ziel liegt der Hauptfokus im Rahmen der Konzeption der Organisationspsychologie.

In der Organisationspsychologie wird 'Soziale Kompetenz' unter verschiedenen Aspekten diskutiert und in unterschiedlicher Weise beurteilt. So argumentieren Frieling, Kauffeld, Grote & Bernard (2001), dass für den beruflichen Erfolg und das erfolgreiche Ablaufen von Tätigkeiten soziale Kompetenzen weit überschätzt seien und fachbezogene Fähigkeiten weit stärker ausgebildet werden sollten. Gleichzeitig werden Studien angeführt, die aussagen, dass Soziale Kompetenz der wichtigste Prädiktor für Teamleistung sei (Koreimann, 2002).

Darüber hinaus interessant ist hier die Abgrenzung der sozialen Kompetenzen zu anderen Kompetenzen, die für die Ausführung einer Tätigkeit in einer Organisation als notwendig betrachtet werden. Gerne wird an dieser Stelle eine Kontrastierung zwischen so genannten 'weichen Fähigkeiten' und 'harten Fakten' vorgenommen - wobei die 'harten Fakten' diejenigen sind, die als Rechtfertigung für die Einführung der 'weichen Fähigkeiten' verwendet werden: "*Soft Skills auf der Spur - Soziale Kompetenzen: weiche Fähigkeiten - harte Fakten*" (Huck-Schade, 2003). 'Soziale Kompetenz' wird hier eindeutig zweckgebunden konzipiert und auch so legitimiert. Eine Erklärung für die gestiegene Popularität dürfte auch das vor einigen Jahren erfolgreiche Buch von Daniel Goleman "*Emotionale Intelligenz*" (1995) bieten. Dort wird diese Art der Argumentation anschaulich ausgeführt. Der eher 'weiche Faktor' der Emotionalität wird durch eine Verknüpfung mit den 'harten Faktoren' der Intelligenz als ein Konzept für individuellen 'Erfolg' in Organisationen platziert¹³.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Definition 'was' 'Soziale Kompetenzen' seien (z.B. Karkoschka, 1998) und wie diese in einem zweiten Schritt diagnostiziert werden können (z.B. Kanning, 2003), um sie dann anschliessend zu trainieren (z.B. Euler, 2002a). Dieser Dreischritt von 'Definition', 'Diagnose' und 'Training' entspricht

¹³ Die Legitimation von so genannten 'weichen Faktoren' durch 'harte Fakten' als Wege zum Erfolg lässt sich auch bei anderen, komplexeren Themen in der Organisationspsychologie finden, sie z.B. der Buchtitel "Unternehmenskultur. Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden" (Jost, 2003).

dem klassischen Personalentwicklungsansatz in Organisationen (siehe z.B. Holling & Liepmann, 2004). Dies wird auch in neueren Publikationen wie von Euler (2004) *"Sozialkompetenzen bestimmen, fördern und prüfen"* so propagiert. Auch hier wird der grundsätzlich als positiv eingeschätzte Beitrag des Konzeptes wenig in Frage gestellt. Die theoretische Fundierung erfolgt ebenfalls mit einem Schwerpunkt bei den kommunikationspsychologischen Ansätzen, die dann mit Einstellungen kombiniert und nach beruflichen Situationen differenziert werden. So wird hier neben dem Kompetenz-Ansatz auch eine Kontextualisierung des Sozialen diskutiert. Interessant hierbei ist, dass viele Publikationen zum Thema aus dem Bereich der Wirtschaftspädagogik kommen (z.B. Dumpert, 2001; Pätzold & Walzik, 2002). Ein Erklärungsansatz dafür könnte sein, dass dort die Verbindung zwischen einer pädagogischen inspirierten 'Lern- und Lehrbarkeit' und dem Einsatz in Organisationen eine besondere Art der Machbarkeit hervorbringt (Jerusalem & Klein-Hessling, 2002). Auch Stangl (2005b) betont den agentiven Schwerpunkt des pädagogischen Ansatzes der Sozialen Kompetenz.

Wie aber kann dieses Konstrukt 'Soziale Kompetenz in Organisationen' differenzierter betrachtet werden? Dazu sollen zunächst in den beiden folgenden Abschnitten die beiden Teile des Konzeptes, 'Sozial' und 'Kompetenz', separat beleuchtet werden.

1.2 Das Konzept der Kompetenz in Organisationen

Der Kompetenzbegriff wurde zu Beginn der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts in den USA geprägt. Er entstand als ergänzendes Konzept zu formalen Berufs- und Bildungsabschlüssen. Eignung wurde nicht mehr ausschliesslich nach den Abschlüssen, sondern an der Befähigung, beruflichen Anforderungen zu entsprechen gemessen (Nöbauer, 1999, S. 15). Entsprechend der zunehmenden Flexibilisierung in der Arbeitswelt und der immer weniger voraussehbaren Karriereverläufen erlangte das Konzept insbesondere in der Aus- und Weiterbildung grosse Bedeutung. Auch hier wurden zunächst Anforderungen und Ziele erstellt, dann die Fähigkeit zur Ausführung des Einzelnen gemessen und anschliessend Aus- und Weiterbildungspläne für die Zielerreichung erstellt. Grundlegende Voraussetzung für dieses Vorgehen ist die Annahme, dass die einzelnen Ziele klar zu bestimmen und abzugrenzen sind, sowie der Erfolg eindeutig zu messen ist (siehe zum Beispiel Nordhaug, 1998).

In der Psychologie wird Kompetenz hauptsächlich als individuelle Fähigkeit zur Bewältigung einer Aufgabe gesehen. Es ist ein Konstrukt, das die Verlaufsqualität einer psychischen Tätigkeit eines Individuums beschreiben soll (Baitsch, 1997, S. 63). Sowohl Roe (2001) als auch Baitsch (1997) betonen, dass 'Kompetenz' ein Modethema sei, unter dem sehr unterschiedliche Konzepte zusammengefasst werden. Baitsch bezieht sich bei seiner Definition auf die Tradition der Arbeitspsychologie und deren Massgaben von 'persönlichkeits- und kompetenzförderlicher Arbeitsgestaltung'¹⁴ (S. 63). Für Roe ist 'Kompetenz' keine Persönlichkeitseigenschaft an sich, wobei er argumentiert, dass Persönlichkeitseigenschaften die Grundlage für Kompetenzen sind, die ihrerseits wieder aus Wissen, Fertigkeiten und Einstellungen bestehen. Kompetenz wird in Roe's Argumentation demnach durch verschiedene Formen des Lernens erlangt.

Das Modell von Roe (2001) ist ein Versuch der Integration von Trait- und situationalem Ansatz für den Kompetenzerwerb. Augenfällig ist an diesem Modell, dass es, im Gegensatz zum sozialen Bereich, wesentlich einfacher ist Kompetenz für die Ausführung einer fachlichen Tätigkeit zu messen. Eine fachliche Kompetenz bezieht sich hauptsächlich auf ein gegenständliches 'Ding', die soziale Kompetenz immer auf andere Menschen, die die Interaktion 'aktiv' beeinflussen. Was diesen Konzepten zu Kompetenz gemeinsam ist, ist die Idee der Individualisierung. Ein Individuum ist für die Ausführung und Zielerreichung zuständig; es sind seine/ihre Fähigkeiten, die etwas bewirken - oder nicht. Entsprechend ist in den ursprünglichen Konzepten zu Kompetenz der interaktionale Aspekt nicht berücksichtigt. Es wird von einem linearen, funktionalen Input-Output Modell zur Zielerreichung ausgegangen. Der Prozess der Kompetenzentwicklung könnte diesem Gedanken entsprechend, genau ermittelt und bestimmt werden.

Zum Teil werden die Konzepte zu Kompetenz als über verschiedene psychologische Kategorien hinweg relevant beschrieben. So lässt sich bei Boyatzis die folgende Beschreibung finden, in dem Kompetenz als *"an underlying characteristic of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspect of one's self-image or social role, or a body of knowledge that he or she uses."* (Boyatzis, 1982, S. 21). Aktuell erfährt die Definition des Kompetenzbegriffes eine ausführliche Beschreibung. Erpenbeck und Rosenstiel (2003) konstatieren entsprechend, dass der 'Kompetenz' weniger als Begriff mit einer klaren Definition, als viel mehr als

¹⁴ Dies geht wiederum auf die in der Arbeitspsychologie dominanten Konzepte der Handlungsregulationstheorie und des soziotechnischen Systemansatzes zurück (siehe z.B. Ulich, 2001).

'Programm' verstanden werden solle. In ihrer ausführlichen Diskussion des Kompetenzbegriffes integrieren sie sowohl die Anteile der Person, als auch die Zielkategorie der Tätigkeitsausführung (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003, S. XXXI). Es wird dabei umso mehr die Variabilität der Verwendung und Bedeutungszuschreibung ersichtlich.

Das Konzept der 'Kompetenz' wird demnach nicht nur in seinem eigentlichen Sinn als 'Set an übergreifenden Fähigkeiten' verwendet, sondern auch als Persönlichkeitseigenschaft oder soziale Rolle. Hingegen wird der Fokus beibehalten, wonach die jeweiligen Kompetenzen zur Ausübung einer Tätigkeit und der Erreichung eines Ziels befähigen sollen (Sandberg, 2000).

Weiter verbreitet wird das Kompetenz-Konzept noch von Ansätzen zu 'Schlüsselkompetenzen'. Die Schlüssel-Metapher sagt an dieser Stelle aus, dass es gewisse 'Meta-Kompetenzen' gibt, die in vielen unterschiedliche Situationen anwendbar sind (z.B. Reetz, 1989; Wunderer & Bruch, 2000). Eine Kontextualisierung wird in dem Modell der Schlüsselkompetenzen weit weniger relevant, da sie über einen wesentlich verbreiterten Anspruchsbereich verfügen.

Neben der funktionalen Logik der Kompetenz-Modelle soll nun betrachtet werden, wie 'das Soziale' in Organisationen verankert ist. Die Elemente der 'Sozialen Kompetenz' sind hier separat behandelt, damit detailliert erläutert werden kann, welche Bedeutungen die jeweiligen Elemente erzeugen.

1.3 Das Soziale in der Organisation

Der andere Teil des Themas 'Soziale Kompetenz' ist der des 'Sozialen'. Das Wort 'sozial' erfährt unterschiedlichste Bedeutungszuschreibungen. Die wichtigste Unterscheidung dürfte in der Definition von Brockhaus (Brockhaus-Enzyklopädie, 1998) ersichtlich werden:

Sozial [frz., von lat. *Socilis* >gesellschaftlich<, >gesellig<], **1)** allg.: 1) das Zusammenleben der Menschen in Staat und Gesellschaft betreffend, auf die menschl. Gemeinschaft, Gesellschaft bezogen, gesellschaftlich; 2) dem Gemeinwohl, der Allgemeinheit dienend.

2) Zoologie: gesellig, nicht einzeln lebend, Staaten bildend

Anhand der allgemeinen Definition wird ein wichtiger Unterscheidungsbereich deutlich. Die erste Definition betrifft, relativ wertneutral, die Beschreibung des Zusammenlebens von Menschen. In dem zweiten Teil der allgemeinen Definition

wird der eher 'moralisch-beurteilende' Aspekt des Konzeptes ersichtlich. Es wird von 'dem Gemeinwohl' und 'der Allgemeinheit dienend' gesprochen. In der alltäglichen Verwendung geraten diese zwei Bedeutungen häufig in einen sehr viel engeren Zusammenhang. Die umgangssprachliche Verwendung wird noch deutlicher anhand der Beschreibung bei Wikipedia¹⁵.

*"Das Wort **sozial** (von lat. socius = gemeinsam, verbunden, verbündet) taucht in mehreren Bedeutungen auf: Umgangssprachlich ist sozial die Eigenschaft (zumeist) einer Person, auch das Wohl Anderer im Auge zu behalten (Altruismus, Gegensatz Egoismus), fürsorglich auch an die Allgemeinheit zu denken (Gegensatz: Eigennutz), etwa gegenüber Untergebenen großmütig oder leutselig zu sein, gegenüber Unterlegenen ritterlich, gegenüber Gleich- und Nichtgleichgestellten hilfreich, höflich und taktvoll. **Unsozial** in diesem Sinne handelt, wem all das abgeht. - Religiös wird der Begriff "sozial" in diesem Sinne gelegentlich als zu weltlich empfunden und lieber durch "fromm" oder gar "christlich" ersetzt (vgl. das Verständnis von "Weltfrömmigkeit" oder "christlicher Nächstenliebe" u.Ä.)."*
(Wikipedia, 2005)

An dieser Definition der umgangssprachlichen Verwendung wird die moralische Implikation beispielsweise im Sinne von "Altruismus" und "das Wohl anderer im Auge zu behalten" verdeutlicht. Der andere für diese Arbeit wichtige Verwendungszusammenhang ist die Bedeutung, die dem Fachgebiet der Psychologie zugeschrieben wird:

"In der Psychologie ist der Begriff sozial synonym zum Begriff zwischenmenschlich, wie in Soziale Beziehung." (Wikipedia, 2005)

In der Psychologie wird die Bedeutung so zunächst nicht mit moralischen Werten und Vorstellungen verknüpft, sondern auf einer beschreibenden Ebene als 'zwischen Menschen' angesiedelt¹⁶. Der Begriff des Sozialen in der Psychologie de-

¹⁵ Wikipedia gerät, da es eine 'open access' Informationsquelle ist in der es keine Restriktionen hinsichtlich der AutorInnen gibt, immer häufiger in Kritik (Patalong, 2006). Ich habe es an dieser Stelle gerade aus diesem Grund verwendet, um zu verdeutlichen, welche aktuellen Bedeutungen der Begriff 'sozial' erzeugt. Es geht nicht darum, dass es eine 'richtige' Quelle zur Bedeutung des Wortes ist (siehe Brockhaus), sondern vielmehr um die Illustration der Beschreibung aus einer Quelle mit hoher Aktualität und breitem Zugang.

¹⁶ Die starke Verankerung und auch wertgebundene Bedeutung des Begriffes 'sozial' wird noch einmal deutlich, wenn die Verbindung zur politischen Verwendung im Sinne von 'sozialistisch' gezogen wird. So haben grosse politische Parteien das Wort 'Sozial' in ihrem Parteinamen (z.B. SP=Sozialdemokratische Partei der Schweiz oder CSU=Christlich Soziale Union in Deutschland). Diese Verwendung steht der umgangssprachlichen näher und ist zugleich den politischen Bewegungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts zuzuordnen, die eine 'gerechtere' (=sozialere) Bedingungen für Arbeitnehmende forderten (Brockhaus-Enzyklopädie, 1998).

fokussiert so vom Individuum und lenkt die Aufmerksamkeit auf die Ebene dazwischen¹⁷. Diese Ebene des 'dazwischen' wird auch mit dem Thema der 'Sozialen Kompetenz' angesprochen. Vom Ziel des Konzeptes her geht es darum, die Ebene 'zwischen Menschen' zu gestalten. In die Verwendung dieses 'dazwischen' im Rahmen der 'Sozialen Kompetenz in Organisationen' mischt sich zuweilen, insbesondere in sog. Praktiker- oder Ratgeberhandbüchern, die normativ-moralische Ebene des Sozialen aus der umgangssprachlichen Verwendung. So lautet zum Beispiel einer der Titel zum Thema *"Soziale Kompetenz - der Praxisratgeber für ein kooperatives Arbeitsklima"* (Donnert, 2003). Der Fokus des Sozialen in diesem Ratgeber bezieht sich somit auf die Kooperation.

Eine Frage, die sich an dieser Stelle stellt ist, welche weiteren Bedeutungen das Soziale in unterschiedlichen organisationalen Kontexten erhalten kann. Wird damit, im Sinne der psychologischen Definition, die beschreibende Ebene 'zwischen Menschen' verwendet oder werden dem Thema auch andere Bedeutungen zugeschrieben? Diese Fragen wird im Zusammenhang des Sozialen Miteinanders in Organisationen wenig diskutiert, da sie sich mit der Konzentration des 'Miteinanders' als individuelle Kompetenz nicht stellt. Die Variationen, die sich hier ergeben könnten, werden bisher nicht diskutiert. Wenn über Variationen des Sozialen Miteinanders hinsichtlich des Kontext diskutiert wird, dann zumeist hinsichtlich unterschiedlicher Anforderungen an das Individuum aufgrund der Situation. So brauche es zum Beispiel andere soziale Kompetenzen in einer Dienstleistung für einen Kunden, als gegenüber Kollegen (Euler, 2002b).

Mit dem Aufwerfen dieser Frage kann im nun folgenden Abschnitt ein erster Ausblick auf die weitere Behandlung des Themas 'Soziales Miteinander in Organisationen' in dieser Arbeit erfolgen.

1.4 Re-Formulierungen des Sozialen Miteinanders in Organisationen

Wie zuvor beschrieben zielt eine der ersten Hauptfragen bei der Untersuchung der Thematik 'Sozialer Kompetenzen in Organisationen' darauf ab, 'was' dies sei. Die Bestrebung geht dahin, die beanstandete 'Ungenauigkeit' besser zu definieren (z.B.

¹⁷ In der Psychologie wird diese Ebene 'zwischen Menschen' traditionell im Fachgebiet der Sozialpsychologie thematisiert, wo sich dann mit Themen von z.B. Gruppen oder Arten von Beziehungen auseinandergesetzt wird (für einen Überblick siehe z.B. Stroebe, Hewstone, & Stephenson, 2001).

Kanning, 2003; Karkoschka, 1998). Das Ziel einer möglichst präzisierenden Definition ist zum einen, dieses Thema für Entwicklung und Training in Organisationen handhabbar zu machen. Erst wenn man genau weiss, was diese Kompetenzen ist, kann man auch definieren oder beurteilen, ob eine Person diese auch 'aufweise', um sie, im Falle eines Mangels, allenthalben zu trainieren.

Die Logik dieses Vorgehens geht davon aus, dass die mit diesem Thema berichteten Problematiken durch ein möglichst exaktes und lineares Vorgehen (Diagnose Ist-Zustand, Zielbestimmung, Training, Evaluation) bearbeitet werden sollten. Es ist dabei zu bemerken, dass dieser Ansatz nur im Rahmen eines post-positivistischen Wissenschaftsverständnis, mit der grundlegenden Annahme einer näherungsweise bestimmbaren Realität (Denzin & Lincoln, 1998), Sinn ergibt. Die Hauptidee dieses Paradigmas ist, dass durch ein immer präziseres Beschreiben einer Realität man sich deren 'wahrer' Zusammenhänge annähern könne und so auch ein immer besseres 'Funktionieren' dieser Konzepte erreichen kann. Das Vorgehen wird in der einen oder anderen Weise von den meisten aktuellen Studien verwendet (siehe auch Euler, 2004; Euler & Reemtsma-Theis, 1999; Stangl, 2001). Die dominante Frage bleibt hier immer die nach dem genauen 'was'. Diese Hauptidee manifestiert sich nach Chia (1996) in einem 'downstream-thinking', das mit einer modernistischen Konzeption im Sinne eines Repräsentationalismus der Welt einher geht.

Eher vernachlässigt wird dabei die Frage des 'wie'. Wie erlangt das Thema des sozialen Miteinanders in Organisationen überhaupt Relevanz? Wie kann es zu einem Konzept werden, das für Organisationsmitglieder Sinn erzeugt, so dass es Einzug in den Alltagsgebrauch findet benannt wird? Wie kann den unterschiedlichen Bedeutungen des Themas Rechnung getragen werden - ohne diese allenfalls als 'Ungenauigkeit' abzuwerten? Welchen Sinn ergibt eine individuelle Zuständigkeit für das Miteinander in Organisationen? Wie wird das Thema des Sozialen Miteinanders in Organisationen konstruiert?

Diese Art des 'Upstream'-Denkens (Chia, 1996) geht davon aus, dass, entgegen der Strömung, das was als Realität beschrieben wird, erst zu dieser gemacht werden muss (Bradbury & Lichtenstein Bergmann, 2000). Das Hauptinteresse dieses Ansatzes zielt darauf ab, wie eine bestimmte zu beschreibende Realität überhaupt zu dieser wird - und welche Funktionen sie darin erlangt. Mit der Frage nach der Entstehung von Realitäten wird ebenfalls die Bedeutung von Konstruktionsprozessen und, damit einhergehend, Sprache ins Zentrum gerückt.

Gleichzeit erfährt der jeweilige Kontext in dieser Art der Fragestellung eine besondere Wichtigkeit. Nur in Bezug auf den jeweiligen Kontext kann die Bedeutung und Funktion einer jeweiligen Konstruktion Sinn erzeugen. Für das Thema des 'Sozialen Miteinanders in Organisationen' erfährt damit 'die Organisation' – und die Bedeutungen derselben – eine verstärkte Relevanz. Weg von dem alleinigen Fokus auf die Kompetenzen des Individuums muss die Aufmerksamkeit der Analyse auf die Organisation gehen. Nur so können die jeweiligen Bedeutungen des Sozialen Miteinanders hinsichtlich des jeweiligen Kontextes, beschrieben werden.

Fragen nach der Bedeutungszuschreibung und den Konstruktionsprozessen von Realitäten werden im Paradigma des Sozialen Konstruktivismus behandelt (Burr, 1995). Wie das Thema der Sozialen Kompetenz im Rahmen dieses konstruktivistischen Paradigmas zu betrachten und die Fragestellung dieser Untersuchung in diesem Rahmen weiter zu re-formulieren ist, wird im folgenden Kapitel eingehender diskutiert.

1.5 Zwischenfazit – Soziale Kompetenz als Konzept für das Miteinander in Organisationen

Wenn über das 'Soziale Miteinander in Organisationen' gesprochen wird, so geschieht das immer mehr unter dem Begriff der 'Sozialen Kompetenz'. Dies ist ein Thema, das in den vergangenen zehn Jahren eine zunehmende Popularität erhalten hat (Kanning, 2005). Allerdings macht die Beschreibung des Miteinanders mittels 'Sozialer Kompetenz' bestimmte Annahmen zur Gestaltung. So wird durch die Verbindung mit 'Kompetenz' eine individuelle Zuständigkeit angenommen, wobei gleichzeitig die situationale oder organisationale Ebenen wenig Beachtung findet. Somit ist es ein Anliegen dieser Arbeit, die Kontextualisierung des Miteinanders hinsichtlich der jeweiligen organisationalen Konstruktion zu betrachten.

Das Thema des 'Sozialen' selbst erfährt viele unterschiedliche Bedeutungen. Für den Bereich dieser Arbeit ist die enge Verknüpfung zwischen der rein beschreibenden Ebene des Miteinanders und der Bedeutung einer moralisch positiv konnotierten Ebene des Altruismus relevant. Diese Bedeutungen werden bei Verwendung des Wortes 'sozial' häufig sowohl mit einer Beschreibung, als auch einem Anspruch an einen positiven Zustand verbunden. In der historischen Betrachtung des Themas in der Psychologie dominieren zwei Traditionen. In der Entwicklungspsychologie wird das Konzept vor allem als Anpassung verstanden,

währenddem es in der klinischen Psychologie vor allem als individuelles Durchsetzen konzipiert wird. In der Rezeption in aktuellen Konzepten der Organisationspsychologie finden beide Ebenen Beachtung, wobei diese mit positiven Konsequenzen für Individuum und Organisation verbunden werden.

Als Kritik wird am Konzept der 'Sozialen Kompetenz' geäußert, dass dieses zu wenig genau bestimmt sei. Diese Kritik erzeugt allerdings hauptsächlich im Rahmen eines post-positivistischen Paradigmas Sinn. Im konstruktivistischen Paradigma wird dagegen die Konstruktion unterschiedlicher Bedeutungen zum Untersuchungsziel gemacht. Vielfalt wird demnach zu einem positiven Qualitätsmerkmal. Das Ziel dieser Arbeit ist es zu analysieren, wie das 'Soziale Miteinander in Organisationen' diskursiv konstruiert wird. Dies wird auf drei Ebenen geschehen. Als erstes, angelehnt an die bisherige Tradition der Individualisierung, als individualistische Konstruktion. Im zweiten Analyseabschnitt wird dann breit auf die Variationen der Ko-Konstruktion des Sozialen Miteinanders mit organisationalen Verständnissen fokussiert. Im dritten Analyseabschnitt wird dann, auf den organisationalen Diskursen aufbauend, auf die kategorisierenden Abgrenzungen eingegangen. Zunächst werden aber im folgenden Kapitel die wissenschaftstheoretische Grundlage dieser Arbeit, auf denen die Analyseprozesse fundieren, beschrieben.

2 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund und Kontext der Fragestellung

Wie wird das Thema 'Soziales Miteinander in Organisationen' konstruiert? Welche Bedeutungen erlangt es in unterschiedlichen Organisationen? Das sind die Ausgangsfragen, mit denen sich diese Arbeit beschäftigt. Vor welchem wissenschaftstheoretischen Hintergrund dieses Konzept beleuchtet und analysiert werden soll, wird in diesem Kapitel beschrieben. Im Rahmen welcher Verständnisse und Grundannahmen können welche Fragen gestellt werden? Welche Arten von Antworten werden ermöglicht?

Diskutiert wird dies hinsichtlich der ontologischen und epistemologischen Grundlagen. Den Rahmen schliesslich bietet der Ansatz des sozialen Konstruktivismus, der die vorgestellten Grundannahmen integriert.

Zweck dieses Kapitels es, ist zu beschreiben und begründen, welche Art von 'Wissen' in dieser Forschungsarbeit angestrebt wird. In diesem Zusammenhang werden unter verschiedenen Überschriften Themen zur Konstitution von Realitäten, der Positionierung der Stimmen im Forschungsprozess und wie hinsichtlich der gewählten paradigmatischen Ausrichtung, Funktionen und Konsequenzen der Forschung formuliert werden können. Das Hauptaugenmerk wird dabei auf die konstituierende Rolle von Sprache, die Variabilität von Wirklichkeitskonstruktionen und deren Konstruktionsprozessen, sowie die Kontextualisiertheit und Situativität sowie Lokalität von 'Wissen' gelegt. Das Ziel ist, die epistemologischen und ontologischen Grundlagen und damit die Verortung der zu beschreibenden Forschung zu erläutern.

2.1 Grundannahmen

An dieser Stelle gehe ich genauer auf die paradigmatischen Grundannahmen dieser Arbeit ein, um zu verdeutlichen, welche Grundlagen und Konsequenzen ein konstruktivistischer Ansatz im Rahmen einer relativistischen Ontologie hat¹⁸.

Das Netz der epistemologischen, ontologischen und methodologischen¹⁹ Annahmen, das den Rahmen von Forschung bildet, wird 'Paradigma' genannt:

18 In der deutschsprachigen Organisationspsychologie ist Forschung im Rahmen eines konstruktivistischen Ansatzes weniger verbreitet. Als dominanter Ansatz kann der des Post-Positivismus nach Popper gesehen werden, in dessen Rahmen ein Grossteil der Forschung in der Organisationspsychologie erfolgt, so auch, wie in Kapitel eins gezeigt, ein Hauptteil der Forschung zum Thema der Sozialen Kompetenz in Organisationen.

„A paradigm may be viewed as a set of basic beliefs that deals with ultimates or first principles. It represents a worldview that defines for its holder, the nature of the “world”, the individual's place in it, and the range of possible relationships to that world and its parts, as, for example, cosmologies and theologies do.... ; there is no way to establish their ultimate truthfulness.“
(Guba & Lincoln, 1998, S. 200).

Es wird also im Rahmen eines Paradigmas definiert, welche Annahmen hinsichtlich der Realität der jeweiligen Forschung gemacht werden. Mir erscheint es an dieser Stelle noch einmal wichtig, auf den letzten Satz dieser Definition hinzuweisen, der aussagt, dass es keinen Weg gäbe, mittels dessen mehr oder weniger 'Wahrheit' eines Paradigmas bestimmt werden kann. Somit sind auch das für diese Arbeit gewählte 'Paradigma' und die in diesem Rahmen beschriebenen Ergebnisse nicht 'wahrer' als die Ergebnisse, die im Rahmen eines z.B. post-positivistischen Ansatzes erzielt werden. Vielmehr gilt es hinsichtlich eines gewählten Paradigmas 'folgerichtig' und hinsichtlich der jeweiligen Grundannahmen zu argumentieren²⁰, sowie zuzuordnen, welche Art von Wissen erzielt werden kann. Die Frage der Methoden zur Bearbeitung der Fragestellung orientiert sich dann entsprechend der gewählten paradigmatischen Ausrichtung (Guba & Lincoln, 1998, S. 195) und wird im folgenden Kapitel behandelt. Es geht hier weniger um eine - wie auch immer geartete - Argumentation, ob eventuell ein Paradigma einem anderen überlegen sein könnte oder dieses möglicherweise im Kuhnschen Sinne sogar ablösen könne. Vielmehr soll die Verortung, die für diese Arbeit gewählt wurde, erläutert werden. Aufgezeigte Unterschiede zu anderen paradigmatischen Ansätzen sollen die gewählte Ausrichtung verdeutlichen.

Für die Einordnung der Forschungsausrichtung orientiere ich mich an den Unterscheidungen nach Deetz (1996)²¹, die anhand der im weiteren Text folgende Abbildung veranschaulicht werden. In der Vier-Felder-Darstellung spannt Deetz durch zwei Achsen einen Raum auf, der über den verwendeten subjektiv-objektiv Dualismus hinaus geht und sich insbesondere an der Verortung von Wissen

¹⁹ Die methodologischen Grundlagen werden ausführlicher im nachfolgenden Kapitel zur Untersuchungsmethode beschrieben.

²⁰ Allerdings gab und gibt es im historischen Verlauf bestimmte Strömungen dominanter Paradigmen. So beschreiben Denzin und Lincoln fünf bisher dominante Phasen, wobei ihrer Auffassung nach zur Zeit die sechste (Postexperimentell) und siebte Phase (Zukunft) nach der Phase des Postmodernismus (fünf) aktuell sind (Denzin & Lincoln, 2000b, S. 17).

²¹ Deetz betont, dass sein System der Unterscheidungen nicht als paradigmatisch in dem Sinne verstanden werden sollte, dass die Bereiche distinkt sind. Vielmehr soll anhand der aufgezeigten Dimensionen, die er 'Diskurse' nennt, die Orientierung wie Menschen und Ereignisse in Organisationen jeweils konstituiert werden und wie darüber berichtet wird, erläutert werden (S. 198).

bezüglich seines Geltungsanspruches orientiert. Die erste Achse spannt den Bogen hinsichtlich der Herkunft der Konzepte und Fragestellungen der Forschung auf. Die zweite Achse unterscheidet zwischen Konsens oder Dissens zu den jeweiligen dominanten Diskursen. Die Absicht dieser Unterscheidung ist laut Deetz weniger eine weitere Festlegung und Kategorisierung, als vielmehr eine Verdeutlichung, wie der jeweilige Forschungsansatz einzuordnen sei (S. 195)²². Wichtig sei dabei nicht eine Art distinktiver Einordnung, viel mehr soll dieses Schema dazu dienen, den Forschungsansatz zu verdeutlichen und die damit einhergehenden Konsequenzen aufzuzeigen. Er verweist mehrfach darauf, dass dies idealtypische Trennungen seien, die für eine jeweilige Forschung als Orientierung dienen können und dabei weniger als absolute Trennungen gesetzt werden sollen.

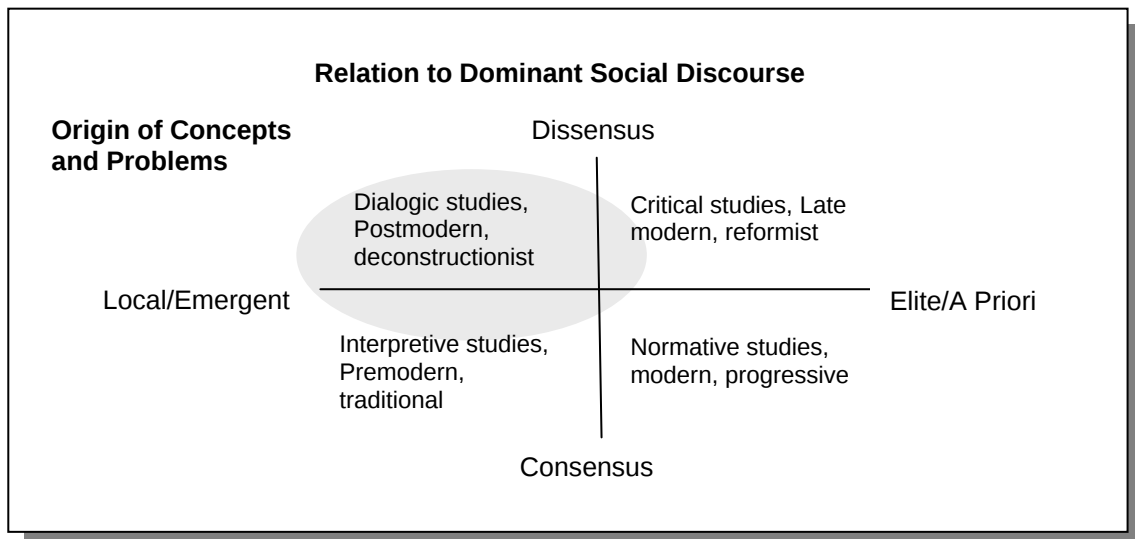


Abbildung 1: "Contrasting Dimensions from the Metatheory of Representational Practices" (nach Deetz, 1996, S. 198)

Deetz (1996) sieht die jeweiligen Enden der Pole als Extreme und beschreibt die Charakterisierungen. Da der für diese Arbeit von mir gewählte Ansatz am ehesten in den oberen linken Quadranten einzuordnen ist, beschreibe ich an dieser Stelle in der Hauptsache die für diese Dimensionen relevanten Ebenen.

Der lokale / emergente Pol wird unter anderem dadurch gekennzeichnet, dass er zunächst keine theoretische Pre-Konzeption annimmt, auf lokale Narrationen

²² Wichtig ist hier die Abwendung von der subjektiv / objektiv Unterscheidung, da beide einen Dualismus am Ende der Elite/A Priori Achse sind. Es wird mittels beider Ansätze 'dominantes' Wissen produziert. Deetz (S. 194) betrachtet diese Unterscheidung als eine rhetorische Bewegung der Legitimation der jeweiligen Ausrichtung.

fokussiert wird, Sinn und Bedeutungen als zentrale Konzepte angenommen werden und das jeweils 'Andere' ebenfalls in Betracht gezogen und sichtbar gemacht werden soll. Im Unterschied dazu werden im Rahmen der Elite/A Priori Dimension Rationalität und Wahrheit sowie Generalisierbarkeit als zentrale Bestimmungsmerkmale angenommen. Oftmals wird an diesem Ende das 'Wissen', das mit dieser Forschung erzielt wird, als den Konstruktionen anderer am Forschungsprozess Beteiligter überlegen angesehen. Es wird eine Art progressives oder 'besseres' Ergebnis erwartet, dass zu einem 'verbesserten Wohlbefinden' der Zielgruppe führe²³.

Genau diese Hoffnungen werden häufig mit der post-positivistischen Forschung auf dem Gebiet der sozialen Kompetenzen assoziiert. Diese Erwartung eines - wie auch immer gearteten - 'wahrer' und damit 'besser' ist somit eines der Merkmale und auch Qualitätskriterien eines "Elite/A Priori" Verständnisses von Forschung. Die Logik ist dabei, dass Wissen 'besser' wird, je näher es einer 'Wahrheit' kommt.

Im Rahmen eines "Local/Emergent" Verständnisses hingegen wird diese Hoffnung auf ein wie auch immer geartetes 'besseres' oder tieferes und genaueres Wissen abgelehnt²⁴. Statt auf dieses 'bessere Wissen' zu setzen wird das Ziel hinsichtlich 'Einblick' und 'Einsicht' ("insight") gesetzt. Durch Sammlung von Geschichten, Erzählungen, Narrationen und Berichten sollen Einblicke auf andere Seiten als die bisher dominanten, zu Themen gewährt werden. Dabei werden sowohl die Eindrücke der Forschenden, wie auch derjenigen in den Organisationen aufgenommen. Das Ziel ist eher die Formation von Konzepten als deren Anwendung. Die Forscherin ist dabei eher als Kollaborateurin und Ko-Konstrukteurin, denn als 'Wissensproduzentin' tätig. Mit der konkreten Fokussierung auf zwei Organisationen liegt hier das Ziel dieser Arbeit, eine 'Einsicht' in diese jeweiligen lokalen Kontexte zu generieren.

Die Unterscheidung auf der "Consensus-Dissensus"-Linie lenkt die Aufmerksamkeit des Forschungsvorhabens auf die existierende soziale Ordnung. Die Hauptunterscheidung hier ist, wie Ordnung oder Konflikt gesetzt²⁵ werden. Entweder

²³ Diese Hoffnung auf ein 'verbessertes Wohlbefinden' hat ihren Bezug in den Ideen der Aufklärung, die als solche mit 'Aufklärung' und 'Erkenntnis' mit dem Anspruch 'zum Wohle der Menschheit' verbindet.

²⁴ Die Schwierigkeit der Ablehnung dieses Anspruchs wird im Laufe des Aufzeigens von Qualitätskriterien, vor allem aber im Rahmen der Analyse und deren Re-Formulierungen aufgezeigt, da die Hoffnung auf ein wie auch immer geartetes 'besseres' Wissen als Ziel einer Forschungsarbeit eine zum Teil hohe Attraktivität besitzen kann.

²⁵ Das Wort "Setzung" wird in dieser Arbeit häufig verwendet, um die relationale Positionierung eines Ausdrucks zu verdeutlichen. Die Verwendung des Wortes "Setzung" erfolgt, zum einen in der

Ordnung als Ziel und Konflikt als Abweichung am "Consensus"-Ende, oder Konflikt und fortwährende Veränderung sich stetig konstituierender Bewegung am "Dissensus"-Pol, im Sinne von Lyotard's, der diesen 'Postmodernen Diskurs' als die Suche nach Instabilitäten benennt (Hassard, 1993, S. 8). In dieser Hinsicht würde also die Variabilität des Themas des Sozialen Miteinanders geradezu zu einem Qualitätsmerkmal einer postmodernen Betrachtungsweise werden und es könnte erforscht werden, wie sich diese Variationen erzeugen.

In der vorangegangenen Abbildung habe ich den Quadranten an den Enden Dissensus und Local/Emergent grau unterlegt, da in diesem Quadranten der Hauptfokus meiner Untersuchung liegt. Allerdings hält sich das graue Oval nicht ganz an die Linien des Kreuzes, es überschreitet dies in Richtung der kritischen und der interpretativen Studien. Auch berührt es den Quadranten der normativen/modernen Studien - obwohl dieser Ansatz eigentlich als inkonsumerabel gegenüber postmodernen Ansätzen angesehen wird. Mein Anliegen mit den Überschreitungen des Ovals über die Linien des Kreuzes ist es, für diese Arbeit zu verdeutlichen, dass auch Inspirationen und diskursive Elemente aus den anderen Gebieten aufgenommen werden können.

So hat sich bei mir im Laufe der Untersuchung immer wieder eine skeptische Stimmung²⁶ gegenüber etablierten Konzepten eingestellt, die nach Deetz eigentlich den auch den kritischen Studien zuzuordnen wäre. Auch blitzte gerade bei der Analyse durchaus die Idee auf, dass Dominanzen und Dominierendes zu kritisieren seien - auch dies eine Anlehnung an die kritischen Ansätze. Ebenfalls erhält die Idee eines 'erweiterten Wissens' zu bestimmten Zeiten eine gewisse Attraktivität. Nach längerer Beschäftigung mit einem Thema sind auch Ideen von 'Expertise' - eigentlich Ziel normativer Ansätze - nicht aus dem narrativen Repertoire zu verbannen. Ebenso wenig kann die Attraktivität des Ziels eines organisationalen

Abwendung von Vokabeln wie 'Verständnis', um von einem interpretativen oder kognitiven Ansatz auch sprachlich abzugrenzen. Gleichzeitig soll verdeutlicht werden, dass anhand der Positionierung eine Relation zu andere Ausdrücken entsteht und dadurch jeweils bestimmte Bedeutungen erzeugt werden. Gleichzeitig ist die Verwendung von 'Setzung' im Zusammenhang mit Generierung von Bedeutung oder Sinngebung in der deutschen Sprache wenig geläufig. Diese Art von 'Verstörung' kann für den Lesenden auch als Hinweis dienen, dass hier eine Analyse und Generierung von Bedeutung mit einem linguistischem Fokus erfolgt.

²⁶ Den Ausdruck 'Stimmung' mit seiner emotionalen Konnotation habe ich an dieser Stelle gewählt, weil er meinen Prozess der Wahrnehmung der eigenen 'kritischen Haltung' beschreibt. Der Prozess der Wahrnehmung 'kritischer Haltungen' zeichnete sich weniger durch 'überlegte Kritik', als vielmehr zum Beispiel durch 'aufwallenden Ärger' auf. Der darauf folgende Versuch war dann diese 'Emotion' zu reflektieren und für den Prozess der Arbeit zu nutzen. Mit der Verwendung solcher prozess- und personenbezogener Ausdrücke wird das Ziel des Aufzeigens der Involvierung der Autorin als Ko-Konstrukteurin (nicht als 'Person', sondern viel mehr als zu jenem Zeitpunkt zur Verfügung stehender 'Sammelbecken narrativer Verknüpfungen'), in deren Kontext der Text verfasst wurde, verfolgt.

Nutzens als 'qualitativ hochwertiges organisationales Lebens', wie es in den interpretativen Studien angenommen wird, geleugnet werden.

Gleichzeitig werden bei der Zuwendung zu diesen Orientierungen deren jeweilige Konsequenzen deutlich. So kann eben diese Idee, dass der Nutzen für Organisationen ein 'hochwertiges Leben' in diesen ermögliche solle, diese Vorstellung, dass im Rahmen des jeweiligen Forschungsprojektes genau dieses das Ergebnis sein sollte, beinhalten. Einhergehend ist die Annahme, dass ein solches 'besser' überhaupt genau zu bestimmen sei. Kann im Rahmen einer Arbeit, die gerade auf die lokalen Konstruktionen fokussiert, ein über Kontexte hinaus geltendes 'besseres Wissen' generiert werden? - wohl kaum.

Somit ergibt die Fokussierung organisationalen Nutzen bezüglich Diversität und Kreativität, wie er in den dialogischen / postmodernen Ansätzen angenommen wird, für dieses Projekt mehr Sinn. Gleichzeitig soll als Hauptziel aber die Idee einer Unterschiedlichkeit, einer sich wandelnden und hinsichtlich unterschiedlicher diskursiver Positionen verändernde Bedeutungen, im Vordergrund stehen.

Die Hoffnung liegt darin, einen narrativen Stil zu finden und anzuwenden, der Ambivalenz und eventuell auch Ironie zulässt, oszillierend zwischen Ernsthaftigkeit und Skepsis hinsichtlich 'gegebener' Manifestationen und einer spielerisch-kreativen Stimmung bezüglich Re-Konstruktionen. Das 'spielerische' Element soll in dieser Hinsicht als die Möglichkeit des Ausprobierens unterschiedlicher Beschreibungen und Konstruktionen gemeint sein. Wieder in Abkehr davon, das 'eine richtige' zu finden, sondern vielmehr einen Raum der Möglichkeiten aufzuspannen. Wenn 'Probleme' adressiert werden, dann beschäftigen sie sich mit der Unterdrückung von Konflikten und Marginalisierung. Die Themen beinhalten eine Fokussierung auf die Konstruktion von Identitäten und Realitäten; Sprache als zentrales System dieser Konstruktionsprozesse; Verdeutlichung der Fluidität von Realitätskonstruktionen und die Zentralität der Analyse von Narration und rhetorischen Prozessen in der Forschung:

"Above all, we should not subscribe to the seriousness of the progress narrative, for its assumption of unitary and linear progression only serves to suppress the possibility of a multitude of alternative voices." (Hassard, 1993, S. 13).

Angewendet auf das Thema des Sozialen Miteinanders in Organisationen bedeutet dies, dass auf der Achse 'Dissensus' eben gerade nicht weiter nach Genauigkeit bestehender Konzepte gefragt wird, sondern die unterschiedliche Verwendung und

die diskursiven Bezüge in Organisationen analysiert werden sollen. Das Interesse ist es, herauszufinden wie, das heisst durch welche diskursiven Bezüge, bestimmte Bedeutungen zustande kommen. Was sind die "Sensemaking" Prozesse²⁷ und in Verbindung zu welchen Diskursen entstehen welche Bedeutungen mit welchen Funktionen für die Organisation?

Diese zentralen Punkte des relativistischen Realitätsverständnisses, der Sprache als zentrale Konstruktions- und Analyseinheit (linguistische Wende) sowie des sozialen Konstruktivismus als einem Ansatz, der diese Annahmen systematisiert, sollen im Folgenden genauer vorgestellt werden.

2.1.1 Relative Realitäten

Im Sinne der ontologischen Fragestellung soll in diesem Abschnitt beschrieben werden *"What is the form and nature of reality, and therefore, what is there that can be known about it"* (Guba & Lincoln, 1998, S. 201). In diesem Zusammenhang ist dann auch die epistemologische Frage danach, was die Beziehung zwischen der/dem 'Wissende/n' bzw. 'Wissen-Suchenden'²⁸ und dessen was 'gewusst werden kann' zu erläutern.

Die Grundannahme positivistischer oder post-positivistischer Forschung ist, dass eine Realität existiere, der man sich mit den geeigneten Methoden annähern kann. Dies wird auch mit 'Repräsentationalismus' umschrieben, der annimmt, dass im Rahmen von Forschung diese Realität in Ausschnitten abgebildet werden kann (Chia, 2003b). Im Unterschied dazu wird im Rahmen konstruktivistischer oder postmoderner Ansätze 'Realität' als eine Konstruktion relativ zum jeweiligen Kontext, der Bedeutungszuschreibungen und der Sensemaking-Prozesse beschrieben. Realität wird als Konstrukt begriffen, dass sich durch soziale Prozesse immer wieder reproduziert und so auch in einer bestimmten Weise als 'stabil' beschrieben werden kann. Das Interesse im Rahmen einer relativistischen Ontologie ist nun für ein bestimmtes Thema zu untersuchen, welche Bedeutungen WIE entstehen.

²⁷ Ich verwende an dieser Stelle den englischsprachigen Ausdruck "Sensemaking", da dieser nach Karl Weick (1979, 1995) die Bedeutung der aktiven Sinn-Zuschreibung von Konstruktionen in Organisationen beschreibt. Zwar kann der ursprüngliche Weick'sche Ansatz in seiner eigentlichen Konzeption nicht dem dialogischen/postmodernen Quadranten zugeschrieben werden, aber die Bedeutung der Untersuchung des Sensemaking als aktiver konstituierender Prozess in Organisationen hat durch seinen Ansatz und seine Terminologie eine für solche Untersuchungen wichtige Relevanz behalten und wird in diesem Sinne re-formuliert (Allard-Poesi, 2005).

²⁸ Der Ausdruck 'Wissen-Suchende' wird an dieser Stelle verwendet, da dies implizit das Ziel einer solchen Forschungen ist.

Realitäten werden als multiple und variable Konstruktionen, mit lokaler und zum Teil spezifischer Bedeutungszuschreibung gesetzt. Bestimmte Realitäten können somit nicht mehr oder weniger 'wahr' oder 'real' als andere sein, der Unterschied liegt viel mehr in mehr oder weniger 'untermauerten', belegten, begründeten, "*more sophisticated*" und vor allem untereinander verbundenen Konstruktionen (Guba & Lincoln, 1998, S. 206).

Aber wie kann 'Wissen' in diesem relationalen Verständnis von Realität erzeugt werden? Wie schon im vorangegangenen Abschnitt beschrieben kann 'Wissen' in diesem paradigmatischen Zusammenhang nur jeweils in Beziehung zu anderen Kontexten möglich sein. Dieses Verständnis, wie 'Realität' erzeugt wird, wird von Latour (1987, S. 25) wie folgt beschrieben: "*By itself, a given statement is neither fact or fiction; it is made so by others, later on.*" (in Chia, 1996, S. 13). Chia verwendet für die Unterscheidung, wie Wissen erzeugt wird, den Begriff des "*upstream thinkings*". Der Unterschied wird als "*downstream thinking*", im Rahmen einer post-positivistischen Ontologie im Sinne eines Repräsentationalismus bezeichnet (Tsoukas, 2000). In dieser Perspektive²⁹ wird jeder Aspekt der 'Realität' beobachtet, differenziert, abgebildet, identifiziert und in einem zusammenhängenden System klassifiziert (Chia, 2003b, S. 115).

Im 'upstream thinking' wird Wissenschaft als "*[...] legitimized social practices reflecting the consent and solidarity of a community of inquirers*" verstanden (Chia, 1996, S. 14). Es kann als ein Versuch gesehen werden, Darstellungen menschlicher Erfahrung zu re-formulieren und bisher weniger dominante oder weniger "*common-sensical*" Verbindungen aufzuzeigen. Die Idee von 'Wissenschaft' als 'upstream-thinking' ist, A-priori-Vorstellungen von Realitäten zu untersuchen und zu analysieren, wie sie Legitimität und Faktizität erlangen. Im Rahmen welcher Kontexte sie welche Bedeutung mit welchen Konsequenzen für den jeweiligen Kontext produzieren. Gerade die kreative Konstruktion dieser Vorstellungen wird zum Ziel des Untersuchungsinteresses. Unablässig ist dabei die Bezugnahme der gemachten 'Aussagen'³⁰ zu einer Fragestellung, zu einem Forschungsgebiet in den Blickwinkel zu nehmen.

²⁹ Diese Perspektive wird aus als "entitative Perspektive" bezeichnet, da sie in Ihrer Analyse auf gegebene Entitäten fokussiert.

³⁰ Wesentlich passender statt des Begriffes 'Aussage' erscheint mir der englische Begriff 'claim', weil er die Bedeutung von 'Aussage' zugleich mit der Bedeutung von 'Anspruch' und 'Behauptung' verbindet. 'Aussage' oder 'claim' an einer Stelle eines Forschungsprozesses, vielleicht im Anschluss an das Ende eines Analyseprozesses, soll hier die jeweilige schriftliche Festhaltung der Konstruktionen und

Auch andere Lesarten und diskursive Verknüpfungen der Texte sind möglich. Die aufgeschriebenen diskursiven Verbindungen und Variationen zum Thema werden im Rahmen des 'Upstream-thinkings' nicht als 'Wahrheit' betrachtet, sondern sollen den jeweiligen Lesenden eine Lesart zum Thema ermöglichen, die Unterschiede zu der als dominant geltenden eröffnen. Zweitens sollte die Herleitung dieser Lesart auch aus dem gewählten Material ersichtlich werden. Dies bedeutet, dass der Schreibende die Herkünfte und Bezüge seiner Überlegungen für die Lesenden möglichst gut sichtbar machen sollte. *"Irony, self-reflection and 'playful seriousness' now replaces the quest for 'certain' or even 'partially true' knowledge of an external reality"* (Chia, 1996, S. 17).

Reflexivität wird hier so zum relevanten Prozess, der zu dieser Art von 'Ergebnis' und/oder 'Ereignis' führen soll. Die jeweiligen Überlegungen, zu Aussagen hinsichtlich des Forschungsthemas und Analysematerials sollten jeweils reflexiv überarbeitet werden, unter dem Verweis auf alternative Sichtweisen. Die Position der Autorin wird dabei als die einer Ko-Konstrukteurin der berichteten Beschreibungen und einer Ko-Narratorin der Forschungsarbeit platziert: *"findings" are created through the inquirer and the phenomenon* (Chia, 1996, S. 200). Die Aufmerksamkeit bewegt sich in der Analyse von Organisationen weg von einem Ziel der Anweisung, wie die Dinge 'richtig' zu tun seien, hin zu einem Interesse, 'wie' sie in einer bestimmten Art und Weise passieren: *"[...] focus of analysis shifts away from the question of 'how to organize' to the question 'how does organization, ordering and representation occur as 'happenings' in the flow of reality."* (Chia, 1996, S. 14). Somit liegt auch die Aufmerksamkeit dieser Arbeit darauf, 'wie' denn das, was als 'Soziales Miteinander' beschrieben wird, überhaupt passiert. Wie werden Ereignisse so in Relation gesetzt, dass sie zum Beispiel als Miteinander – und nicht als 'Arbeitsverrichtung' verstanden werden?

Wie diese Annahmen zu Realität in einem Konzept verbunden werden, das durch das Forschungsthema führt, wird im Rahmen des Sozialen Konstruktivismus im folgenden Abschnitt erläutert.

2.1.2 Konzeptionen des Sozialen Konstruktivismus - Realitäten als Konstruktionsprozesse

Der Soziale Konstruktivismus bietet im Rahmen der zuvor anhand des Schemas von Deetz (1996) erläuterten 'dialogischen' oder 'dekonstruktionistischen'

Bedeutungen, die aus den analysierten Texten für das jeweilige Papier, den jeweiligen Forschungsbericht 'festgeschrieben' oder auch 'niedergeschrieben' werden.

Perspektive eine handhabbare und übersichtliche Zusammenfassung der dort propagierten Grundsätze. Die grundlegenden Ideen haben sich durch verschiedene Arten konstruktivistischer und konstruktionistischer Ansätze entwickelt. Frühe konstruktivistische Forschende haben angenommen, dass das Individuum Schöpfer dieser Konstruktionen sei. Insbesondere in Radikal-Konstruktivistischen Ansätzen zum Beispiel nach Maturana und Varela (1987) und von Glasersfeld (1995) wird dieser Ansatz vertreten³¹. Der Unterschied des Sozialen Konstruktionismus zu den Ansätzen Maturana und Varelas ist, dass Konstruktionen kein individueller Akt sind, sondern ein kollektiver. Realitätskonstruktionen ereignen sich im Rahmen sozialer Aktivitäten und werden so als dialogisch produziert gesehen. Im Sozialen Konstruktivismus liegt die Betonung auf der interaktiven Konstruktion zwischen Individuen. Der Soziale Konstruktionismus dagegen betont die linguistische und narrative Konstruktion von Realitäten durch Sprache, Texte und Diskurse (K. J. Gergen, 1985). Das Hauptinteresse liegt dabei wiederum darin zu zeigen, WIE Texte als rhetorischer Akt so produziert werden, so dass sie als 'stabil', 'neutral', 'valide' und 'unabhängig vom Sprechenden' erscheinen.

In ihrer Einführung in den Sozialen Konstruktionismus fasst Vivien Burr (1995, S. 3) zu Beginn vier Hauptkriterien zusammen:

- "1. A critical stance towards taken-for-granted knowledge*
- 2. Historical and cultural specificity of knowledge*
- 3. Knowledge is sustained by social processes*
- 4. Knowledge and action go together"*

Im Folgenden werden diese Kriterien ausgeführt und erläutert. Der erste Punkt des kritischen Standpunktes hinsichtlich 'als gegeben vorausgesetzten Wissens' gibt den grundsätzliche Standpunkt konstruktionistischer Standpunkte, wie er in der epistemologischen Haltung beschrieben wurde, wieder. Die Welt wird nicht als 'gegeben', sondern als 'gemacht' betrachtet - und wenn nun etwas als 'gegeben' betrachtet wird, so ist es die Aufgabe eines konstruktionistischen Ansatzes zu untersuchen, wie es auf diese bestimmte Art produziert wird.

Die Richtung der Frage ist immer in dem Sinn eine kritische, dass es auch immer eine andere Möglichkeit gäbe, die Dinge zu betrachten. Diese andere Möglichkeit wird in dem Moment, in dem eine bestimmte Konstruktion als die 'wahre' bezeichnet wird, nicht mehr wahrgenommen. Das kritische Hinterfragen des dominanten

³¹ Für eine erweiterte Übersicht zu den unterschiedlichen Spielarten konstruktionistischer Ansätze siehe auch Knorr-Cetina (1989).

Wissens bekommt so weniger den Akzent einer 'Kritik' im Sinne eines wie auch immer gearteten 'besser Wissens', wie es zum Teil in kritischen Ansätzen in marxistischer Tradition geschieht. Dieses 'dominante Wissen' wird auch mit 'dominanter Stimme' umschrieben. Die Idee statt 'Wissen' die Bezeichnung 'Stimme' (voice) zu verwenden hat den Vorteil, zu verdeutlichen, dass es nur eine mögliche Version ist. Eine Stimme ist nur eine mögliche von vielen anderen. Zum Anliegen wird dann, möglichst viele Stimmen 'zu Wort kommen zu lassen'.

Die Idee des kritischen Hinterfragens ist so viel mehr, andere Konstruktionen, Sichtweisen und Stimmen sicht- und hörbar werden zu lassen. Dies deutet auch zugleich ein emanzipatorisches Ziel konstruktionistischer Analysen an. Der Hintergrund dafür ist, dass durch die Dominanz eines Ansatzes einer Sichtweise oder einer Stimme, andere Stimmen nicht oder sehr viel schwieriger gehört werden können. Dies kann bedeuten, dass diese weniger dominanten Stimmen überhört oder übersehen werden. Mit einer kritischen Haltung wird ermöglicht, nicht nur auf diese dominanten Stimmen zu hören, sondern durch diese Art von 'Suchhaltung' auch die anderen zu 'finden' - bzw. andere Konstruktionen durch andere Verbindungen Raum zu verschaffen³². Die Idee ist dabei die eines Pluralismus oder auch 'Multi-voicing' (Ferguson, 1994). Die Idee des 'Suchens unterschiedlicher Stimmen' wird in dieser Arbeit insbesondere bei der Auswertung und der Darstellung der Analyse Rechnung getragen. Ich habe hier den Schwerpunkt darauf gelegt, längere Textausschnitte³³ ausführlich darzustellen, so dass der Fluss und der Wechsel der Stimmen gesehen werden kann.

Der zweite Punkt der historischen und kulturellen Spezifität von Wissen verbindet die vorangegangenen Ausführungen zur Dominanz von Stimmen, mit ihrer Situiertheit in Kontexten. Jede Art von Aussagen dazu was 'richtig' sei, kann dies in einer sozial-konstruktionistischen Sichtweise immer nur hinsichtlich eines speziellen Kontextes tun. Das was in einem Kontext als 'richtig' erscheint, wird dies im anderen wiederum nicht sein. Die historische Dimension und Konstruiertheit lässt sich immer wieder an Beispielen wie veränderten Richtlinien zu Kindererziehung oder Geschlechterkonstruktionen verdeutlichen. Kenneth Gergen drückt dies wie folgt aus:

³² Die Auswirkung der Ausblendung anderer Realitäten beschreibt Gergen wie folgt: "Yet, as we presume the reality and truth of our own beliefs, so do we trample on the realities of others. We unwittingly become cultural imperialists, suppressing and antagonizing." (K. J. Gergen, 1999, S. 17).

³³ Dies gilt insbesondere für die Gruppendiskussionen, bei deren Ausschnitten wird der Wechsel zwischen den Sprechenden besonders interessant.

"The terms and forms by which we achieve understanding of the world and ourselves are social artefacts, products of historically and culturally situated interchanges among people." (K. J. Gergen, 1994, S. 49).

Er verbindet hier die historische und kulturelle Situiertheit mit der Interaktion, durch welche erst Bedeutung erzielt werden kann. Die Bedeutung oder der Sinn einer Aussage kann sich erst in einem jeweiligen kulturellen Kontext entwickeln. So wird eine Forschung zu individuellen sozialen Kompetenzen in einem asiatischen Raum mit einem eher kollektivistischen Grundverständnis wahrscheinlich viel weniger Sinn ergeben, bzw. die Thematik eine andere Art von Interesse hervorrufen, als im deutschen Sprachraum mit seiner modernistischen auf das Individuum konzentrierten Kultur.

Dieser Situiertheit der Realitäten wird in der Analyse insofern Rechnung getragen, als dass sie damit beginnt, dass sich ein gesamtes Kapitel (Kapitel 4) mit der Beschreibung der Kontexte der Organisationen und des Zugangs der Forscherin beschäftigt. Hier wird die Grundlage gelegt, anhand derer die diskursive Analyse situiert wird.

Dass Wissen durch soziale Prozesse aufrechterhalten und produziert werde, wird von Burr (1995) als dritter Grundsatz beschrieben. In dem obigen Zitat von Gergen wird die historische Situiertheit mit der Erzeugung von 'Wissen' durch soziale Prozesse sogleich verknüpft. Die Verbindung ist, dass auch die historische Verankerung nur durch soziale Prozesse aufrechterhalten wird. Wenn 'Wissen' in einem Kontext seinen Sinn oder seine Bedeutung verliert oder verändert, dann geschieht auch dies immer durch einen sozialen Prozess. Im sozial-konstruktionistischen Ansatz wird 'Wissen' als durch Teilnahme an einem Diskurs konzipiert. In Anlehnung an Wittgenstein konzipiert Gergen 'Wissen' im Sozialen Konstruktivismus als Teilnahme an einem Sprachspiel, das in eine jeweilige Lebensform eingebettet ist (K. J. Gergen, 1999, S. 36)³⁴. So kann ein Sprachspiel von 'Beziehungen' in Organisationen einer modernen westlichen Kultur durchaus nützlich sein, in einer anderen Lebensform wie zum Beispiel einer 'japanischen'

³⁴ Ich möchte an dieser Stelle nicht tiefer in Thematik der Sprachspiele und Lebensform Wittgensteins eingehen. Wie Wahrheit jedoch in Hinblick auf diese Konzeption Wittgensteins konzipiert wird, wird von Gergen wie folgt beschrieben: *"What is this to say of our newspapers, or of eye-witness testimony, or of science? Essentially, when we say that a certain description is "accurate" (as opposed to "inaccurate") or "true" (as opposed to "false") we are not judging it according to how well it depicts the world. Rather, we are saying that the words have come to function as "truth telling" within the rules of a particular game - or more generally, according to certain conventions of certain groups."* (K. J. Gergen, 1999, S. 37).

Organisation weniger, da dort die Beziehung zwischen Individuen kein relevantes Konzept ist und so auch wenig Nutzen erlangt.

Dies berührt dann auch den vierten Grundsatz von Burr, dass Wissen und Handlung zusammen gehören ("*knowledge and action go together*"). Die Annahme dabei ist, dass welche Version eines Verstehens oder einer 'Realität' auch immer konstruiert wird, diese jeweils bestimmte Konsequenzen für eine Handlung hat. Verstehen wird gelebt (Schwandt, 2000, S. 195). Wenn in einer Organisation zum Beispiel 'Beziehung' als hauptsächlich zwischen 'Mitarbeitenden' und 'Führungspersonen' konstruiert wird, so ist die Wahrscheinlichkeit dort hoch, dass im Bereich Weiterbildung vermehrt Führungstrainings angeboten werden und Weiterbildungen im Sinne von 'Teamentwicklung' eher weniger offeriert werden.

Auf dieser Annahme, dass Wissen und Handlung untrennbar zusammen gehören, ist dann auch die Analyse selbst aufgebaut.

Jede Version von 'Wahrheit' oder Realität hat direkte Auswirkungen auf Verhalten, Handlungen und Aktivitäten. Bestimmte Handlungen werden durch eine bestimmte Version wahrscheinlicher, andere werden als Alternative nicht mehr sichtbar. Die gleiche Konsequenz ergibt sich für das Verständnis von organisationalen Konzepten. Je nachdem, wie ein Thema konstruiert wird, welche Bedeutung konstruiert wird, werden bestimmte Aktionen und Handlungen in Organisationen mehr oder weniger wahrscheinlich - treten als Möglichkeit in das Sichtfeld von Organisationen oder nicht (M. Gergen, 1995). Welche Bedeutungszuschreibungen eines Sozialen Miteinanders möglicherweise welche Handlungen des Mit- oder Gegeneinanders in Organisationen erzeugen, wird ein Element der Auswertung und Reflektion der Diskurse sein.

Aber wie werden diese jeweiligen Konstruktionen und Bedeutungen erzeugt? Die Grundkonzeption sozialkonstruktionistischer Ansätze sagt aus, dass sie *zwischen* Menschen in Interaktion erzeugt wird. Aber wie kann diese Interaktion beschrieben werden, worauf wird sich bezogen, wenn jeweils Bedeutungen erzeugt werden? Bedeutung wird durch Sprache konstruiert. Wie dies im Rahmen konstruktionistischer Ansätze geschieht, wird im folgenden Abschnitt zum so genannten 'linguistic turn'³⁵ beschrieben.

³⁵ Der 'linguistic turn' oder auch die linguistische Wende. Auch hier verwende ich zunächst den englischen Ausdruck, da er als Fachausdruck speziell in diesem Zusammenhang verwendet wird.

2.1.3 Die Erzeugung von Realitäten mittels Sprache: Die linguistische Wende

Im Rahmen sozialkonstruktivistischer Ansätze wurde die Konstruktion von Realitäten als zwischen Menschen ausgehandelt beschrieben. Damit ist gemeint, dass individuelle, in gewisser Weise subjektive, Konstruktionen ausgetauscht und dann durch Sprache verhandelt werden. Der "linguistic turn" (linguistische Wende) in den konstruktivistischen Ansätzen beschreibt nun die Sprache als das relevante Konstruktionsmittel. 'Sprache' wird in diesem Verwendungszusammenhang breit konzipiert und umfasst sowohl das gesprochene wie auch geschriebene Wort. Dazu gehören aber auch Gesten oder Bewegungen, da sie alle eine jeweilige Variante eines Ereignisses 'real' werden lassen und mit einer bestimmten Bedeutung versehen. Burr (1995, S. 32) beschreibt die Sicht von Sprache als sich ständig ändernd und in ihrer Bedeutung variierend, als Grundpfeiler des Sozialen Konstruktivismus.

Da Wissen als "before knowing" konstruiert wird, bedeutet dies auch eine eindeutige Abwendung von kognitiven Ansätzen. Anstelle der kognitivistischen Suche nach zugrunde liegenden Strukturen steht die Beschäftigung mit Linguistik und der Grammatik von Texten. Durch die Analyse grammatikalischer Strukturen kann die Entstehung von Bedeutungen und Zuschreibungen analysiert werden. Wissen kann nur in Relation erzeugt werden, es kann kein Wissen ohne Bezug geben. Das Ziel ist allerdings, dass es weg von bipolaren Unterscheidungen (z.B. weiblich / männlich) hin zu vielen unterschiedlichen gehen soll (z.B. unterschiedliche Identitäten). Dies bedeutet auch eine Abkehr von der Karthesianischen Unterscheidung zwischen Sache und Geist (Dachler, 2000).

Ein Hauptbeitrag war der von Saussure (1974) hinsichtlich der Unterscheidung von "signifier" als gesprochenes Geräusch und "signified" als Konzept. Saussure hat den Zusammenhang als willkürlich in dem Sinne bezeichnet, dass die Aufteilung der Welt in Konzepte wie 'Tisch', 'Hund', 'Persönlichkeit' etc. beliebig ist. Es kann durchaus sein, dass in anderen Kulturen Konzepte zu 'Tisch' oder 'Hund' nicht existieren und die Bezeichnungen dort keine Bedeutung erhalten. Die Aussage dabei ist, dass die Welt in willkürliche Kategorien aufgeteilt ist. Allerdings sind diese nicht zufällig, da sie in die jeweilige Gesellschaft eingebunden sind. Somit wird etabliert, dass Sprache keine vor-existierende soziale Realität reflektiert, sondern diese konstituiert. Sprache wird nach Saussure dadurch zu einem System, das Differenzen aufzeigt und ermöglicht (Hassard, 1993, S. 14). Allerdings wird der

Beitrag Saussures weiterhin dem Strukturalismus zugeordnet, da dieser die Verbindung von "signifier" und "signified", sobald sie gemacht sind, als gefestigt und unauflösbar ansieht. Sie geben der Welt die Struktur.

Im Ansatz der linguistischen Wende wird dann diese Verfestigung aufgelöst und als ein sich bewegendes Spiel von "signifiern" beschrieben (Westwood & Linstead, 2001). Die Wende oder der 'turn', der hiermit beschrieben wird, ist die Abwendung von einem Bild von Sprache als 'Spiegel' einer Realität hin zu Sprache als dem Mittel, durch das Realitäten kreiert werden. Der zentrale Punkte dabei bleibt, wie unterschiedliche Welten entstehen, welche Machtbeziehungen sich daraus ergeben und wie diese geschützt werden (Deetz, 2003).

Gleichzeitig bleibt die Kategorisierung und die Bestimmung dessen 'was ist' durch bipolare Unterscheidungen eine der häufigsten in unserer Spracheverwendung. Ein Objekt, ein Sachverhalt erlangt seine Bestimmung dadurch, dass ausgesagt wird, was es 'nicht sei'. In "Arguing and Thinking" diskutiert Michael Billig (1996) ausführlich, wie im Rahmen der kognitiven Psychologie 'Denken' in Kategorisierungen erfolgt. So wird durch den Prozess der Kategorisierungen ein Denken in Entitäten und klaren Zuordnungen geprägt³⁶. An dieser Stelle soll es weniger darum gehen, Billigs Kritik an der kognitiven Psychologie wieder zu geben, als viel mehr darum, wie Realitätserzeugung durch duale kategorisierende Abgrenzungen erfolgt. Die Analyse der Kategorisierungen ist stärker durch rhetorische Argumentationen und Prozesse der wechselseitigen Verortung gekennzeichnet. Die Variation der Bedeutung des Sozialen wird hier in der Variation der begrifflichen Zuschreibung analysiert. Es ist weniger die jeweilige Änderung zu einer Metapher wie der 'Maschine' für eine Organisation, als vielmehr 'zwischen' jeweils zwei Begriffen im Sinne Derridas Logozentrismus (Cooper, 1989). So wird es, neben der Relation zum Verständnis der Organisation selbst, auch eine Frage sein dieser Arbeit sein, zu schauen, ob wie 'Soziales Miteinander' hinsichtlich dieser sprachlich kategorisierenden Ebene konstruiert. Hinsichtlich welcher Kategorien erzeugen sich Bedeutungen des Miteinanders? Zwischen welchen Kategorien oszilliert die Bedeutung? Die Analyse der kategorisierenden Bedeutungserzeugungen des Sozialen Miteinanders erfolgt in Kapitel 7 dieser Arbeit.

³⁶ Das Beispiel, dass Billig verwendet, ist die 'rote Tasse', die durch die Setzung als 'rot' als allen anderen 'roten Objekten' ähnlich zugeordnet wird (Billig, 1996, S. 151).

Um an dieser Stelle noch einmal das Konzept von 'Stimme' ("voice") aufzugreifen: im Rahmen des linguistic turn wird 'Stimme' als formative kollektive Leistung - und nicht als Stimme eines Individuums begriffen. Wenn eine Stimme Dominanz erlangt, so ist dies als ein sozialer Prozess zu sehen, der durch Sprache in einem dialogischen Prozess erzeugt wird. Die Forderung nach 'Vielstimmigkeit' geht einher mit der nach 'Vielstimmigkeit' auch in der Darstellung von Forschung. Deetz klagt, dass ein Grossteil der Forschung in Organisationen weiterhin in seiner Darstellung an die repräsentationalen Formen des Post-Positivismus angelehnt bleiben (2003, S. 427). WIE Forschung geschrieben wird, wird hier nach Derrida zu einem zentralen Punkt: *"His [Derridas] concept of writing concerns the physical action of inscribing marks on a surface and not of assuming a logocentric origin beyond those marks. Writing only illustrates how the social actor is materially involved in the world through a process of reflecting."* (Hassard, 1993, S. 13).

Sprache ist die zentrale Analyseeinheit für die Erforschung von Organisationen im Rahmen eines sozialkonstruktionistischen Ansatzes. Somit erfolgt hinsichtlich der Forschungsfrage 'Wie konstruiert sich Soziales Miteinander in Organisationen' eine Analyse der linguistischen Prozesse, die ein solches 'Miteinander' konstruieren. Welche Art von Analysestrategien nun zu dieser Erforschung angewendet werden, wird im folgenden dritten Kapitel im Abschnitt 3.3 zur Diskursanalyse eingehender erläutert.

2.1.4 Exkursion: Diskursive Studien sozialer Beziehungen in Organisationen

Das Thema 'Führung' bietet seit einigen Jahren ein anschauliches Beispiel für konstruktionistische Forschung zu Organisationen (Bryman, 1996; Dachler, 1999; Fletcher, 2004; Müller, 2005; Pearce & Conger, 2003). Würde man versuchen, die Hauptideen dieser Artikel zusammenzufassen, könnte man als Ergebnis die De-Fokussierung vom Ideal der heroischen Führungsperson als Individuum erhalten. Es wird stattdessen auf die sozialen Beziehungen und ihre jeweiligen Funktionen und Konsequenzen für die Konstruktion von Führung verwiesen. Die De-Fokussierung vom Individuum und einer ihm zugeschriebenen "agency"³⁷ kann als charakteristisch für eine sozialkonstruktionistische Ausrichtung der Forschung in Organisationen bezeichnet werden (Dachler, 2005). Es erfolgt eine Re-Fokussierung darauf, wie

³⁷ Mit "agency" wird im Sozialen Konstruktivismus die Zuschreibung der Auslösung und Agentivität von Handlungen zum Individuum benannt. Da es sich um einen etablierten Fachausdruck im Rahmen sozialkonstruktionistischer Forschung handelt, werde ich ihn auch im weiteren Verlauf diesen englischsprachigen Form verwenden (siehe z.B. Burr, 1995).

sich durch soziale Beziehungen Konsequenzen hinsichtlich Hierarchie, Macht und Einfluss konstituieren und legitimieren. Der Kontext, in den eine Führungssituation eingebettet ist, erlangt dabei besondere Wichtigkeit, da nur unter Bezugnahme auf den jeweiligen Kontext, die Bedeutungen des jeweiligen Führungsverhaltens erschlossen werden können (Dachler, 1988).

Ein anderes früh etabliertes Gebiet diskursiver Studien sozialer Beziehungen in Organisationen fokussiert auf die Dekonstruktion kognitiver Ansätze in der Sozialpsychologie, wie sie in Organisationen verwendet wird (Antaki, 1988). So wird zum Beispiel die Rhetorik des Feldes diskutiert (Billig, 1990) oder auch, wie sich Machtbeziehungen etablieren und welche Konsequenzen dies erzeugen kann (Sampson, 1990). Der Ausdruck 'Sozial' wird im Rahmen dieser Publikationen ganz in dem beschreibenden Sinn von 'zwischen Menschen' der Psychologie gebraucht. Der Gebrauch findet sich hier wenig Anlehnung an die Forderung nach einem 'sozialeren' Umgang miteinander, wie sie in den Konzepten zu Sozialer Kompetenz in Organisationen mitschwingt.

Da die Hauptanliegen dieser Arbeit darin liegen, einerseits dieses 'Miteinander', jenseits der hierarchischen Ausrichtung von 'Führung' zu untersuchen und zum anderen 'das Soziale' am Miteinander durchaus auf der Ebene der Attraktivität eines 'normativen Guten' zu erfassen (jenseits der nur beschreibenden Ebene in der Sozialpsychologie), grenzt sich die Analyse im Weiteren von diesen Themen ab.

2.2 Fazit und Ausblick: Dialogische Studien zu Sozialem Miteinander in Organisationen

Wie können Konstruktionen zum Sozialen Miteinander in Organisationen untersucht werden? In diesem Kapitel wurde beschrieben und diskutiert, vor welchem wissenschaftstheoretischen Hintergrund diese Frage in dieser Arbeit besprochen, beschrieben, analysiert und diskutiert wird. In Anlehnung an die wissenschaftstheoretische Verortung nach Deetz (1996), liegt der Hauptfokus auf Wissen, das den dialogischen, dekonstruktionistischen Studien zugeordnet werden kann. Die Konzepte entstammen dabei einem lokalen und emergenten Anspruch. Die angestrebte Suche nach Wissen ist dabei immer auf Unterschiedlichkeit zum dominanten Diskurs angelegt. Für das Thema des Sozialen Miteinanders bedeutet dies, dass die Fragestellung in Richtung der Suche nach einer Varietät von diskursiven Bedeutungsverknüpfungen konkretisiert wird. Der Anspruch dabei ist,

diese in ihrem jeweils lokalen Kontext zu beschreiben und mit diesem zu verknüpfen. Das 'Wissen', das dabei erzeugt wird, ist weniger dem Anspruch eines 'besseren' oder 'genaueren' verpflichtet. Vielmehr soll Wissen zum Thema des Sozialen Miteinanders in Organisationen generiert werden, das in dieser Verknüpfung bisher wenig aufgezeigt wurde, eine Vielfalt soll dargestellt werden. Das Ziel ist zu beschreiben, wie bestimmte diskursive Verbindungen Legitimität hinsichtlich einer jeweiligen Bedeutung erlangen und welche Konsequenzen dies im jeweiligen Kontext haben kann.

Das Wort der 'Konstruktionen' wurde in seiner Verankerung im Sozialen Konstruktivismus hinsichtlich der Relativität der Realitäten erläutert. Das Ziel einer sozialkonstruktivistischen Fragestellung sollte immer die Darstellung sein, wie eine jeweilige Realität Legitimität erlangt. Dabei wird insbesondere auf die historische und kulturelle Verankerung dieses Wissens und seiner Konstruktionen verwiesen. Dies führt zu der Aussage, dass Wissen und Handlung untrennbar zusammen gehören. Eine jeweilige Art eines Wissens ermöglicht oder behindert bestimmte Handlungen. So wird das jeweils lokale 'Wissen' - oder die Konstruktionen - von Sozialem Miteinander in einer Organisation, bestimmte Handlungen zu diesem Thema wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher werden lassen.

Die 'Analyseeinheit' ist dabei immer die Sprache. Sprache wird im Sinne der linguistische Wende nicht mehr als 'Spiegel' einer Realität angesehen, sondern als ihr konstituierendes Element. Sprache konstituiert das, was jeweils als 'Realität' benannt wird. So wird Sprache in einem sozialkonstruktivistischen Forschungsansatz zur zentralen Analyseeinheit.

Wie 'die Sprache' nun zum Thema des Sozialen Miteinanders in Organisationen untersucht wird, soll im folgenden Kapitel beschrieben werden. Der angedeutete Bezug ist der der Analyse von Diskursen. Die Grundlagen der Diskursanalyse sowie ihre Methoden, die für die Beantwortung der Fragestellung verwendet werden, sollen dargestellt werden. Die Diskursanalyse ist dabei die Methode, mit der Narrationen untersucht werden. Der Schwerpunkt des Kapitels liegt auf der Methodologie im Zusammenhang der Generierung von Texten zum Thema des Sozialen Miteinanders, sowie deren Analysemethoden.

3 Der Forschungsprozess - mit welchen Methoden und Analysen können Geschichten erzählt werden?

Nachdem die epistemologischen und ontologischen Grundannahmen für diese Arbeit im vorangegangenen Kapitel erläutert wurden, wird in diesem Kapitel nun näher auf die methodologischen Anforderungen der Arbeit eingegangen. Das Ziel dieses Abschnittes ist es zu erläutern, in Hinblick auf welche methodologischen Annahmen, die Sammlung von Gesprächen für die Untersuchung der Fragestellung erfolgte. Dabei wird zunächst darauf eingegangen, welche Qualitäts- oder auch Gütekriterien im Rahmen einer sozialkonstruktionistischen Forschung zur Anwendung kommen³⁸, wobei sie sich jeweils am Ziel der Arbeit orientieren.

Zu Beginn möchte ich erst einmal kurz darauf eingehen, warum die Unterscheidung zwischen qualitativen oder quantitativen Methoden in dem gewählten Ansatz keinen Sinn ergibt. Bei der Diskussion der Unterscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Methoden geht es häufig darum, ob oder inwieweit die eine oder andere eine 'verbesserte' Art von Daten - und damit 'Wissen' - erbringen könne. Den quantitativen Methoden wird dabei meistens eine Überlegenheit in Genauigkeit attestiert, den qualitativen an Tiefe und Verständnis. Somit wird dann argumentiert, dass qualitative Methoden für eher explorative Vorstudien zu verwenden seien. Quantitative Methoden sind dann die, die für 'genauere' Forschung verwendet werden sollen (z.B. Lamnek, 1995). Wie im vorangegangenen Abschnitt erläutert, verliert in einem dialogischen oder auch sozialkonstruktionistischen Ansatz dieser Anspruch an Geltung (Dachler, 1997). Im Sinne einer "becoming-Ontologie", ist das Ziel nicht mehr das einer Genauigkeit, sondern viel mehr das von Vielstimmigkeit, des Herleitens von bisher nicht gehörten oder nicht-dominanten Konstruktionen und des Aufzeigens der Verbindungen und Konsequenzen für die jeweiligen Kontexte der unterschiedlichen Bedeutungen (Chia, 1996).

Für das Ziel der Erforschung des Themas des 'Sozialen Miteinanders in Organisationen' können daraus die folgenden Ziele abgeleitet werden:

- Unterschiedliche Konstruktionen zu dem Thema des Sozialen Miteinanders in Organisationen zu generieren.
- Möglichst unterschiedliche Stimmen in Organisationen zu diesem Thema zu hören und zu Gehör kommen zu lassen.

³⁸ Diese sind durchaus vielfältiger als in post-positivistischen Ansätzen mit ihren weithin geläufigen Kriterien und bedürfen somit einer detaillierteren Darstellung.

- Die Verbindung der jeweiligen Konstruktionen von 'Sozialem Miteinander' zu anderen diskursiven Themen zu beschreiben und deutlich werden zu lassen.
- Die Funktionen der Konstruktionen der jeweiligen Diskurse von 'Sozialem Miteinander' für die jeweiligen organisationalen Kontexte zu erläutern.

Das Ziel dieses Kapitels ist es zu erläutern, mit welchen methodologischen Ansätzen das geschieht. Wie oben geschrieben, ist die Frage nach qualitativen oder quantitativen Methoden in diesem paradigmatischen Rahmen wenig relevant. Gerade aus diesem Grund sollte jedoch jede Wahl eines methodischen Ansatzes begründet werden (Denzin & Lincoln, 1998, S. 3). Die Wahl eines qualitativen Ansatzes wird im folgenden Abschnitt im Rahmen der für diese Arbeit als relevant konzipierten Gütekriterien diskutiert.

3.1 Qualitative Forschung in Organisationen - Qualitätskriterien

Das Netz, das die epistemologischen, ontologischen und methodologischen Annahmen des Forschenden enthält, ergibt ein grundlegendes Set an Überzeugungen, die das Forschungshandeln leiten (Denzin & Lincoln 2000, S. 19). Dabei wird alle Forschung als interpretativ in dem Sinne angenommen, als das sie immer von Überzeugungen geleitet ist, wie die Welt ist und wie sie untersucht und studiert werden soll. Oftmals treten diese Überzeugungen kaum deutlich in Erscheinung, da sie so selbstverständlich scheinen und gar nicht mehr genannt oder diskutiert werden. Sie werden als Voraussetzungen stillschweigend akzeptiert und nicht in Frage gestellt. Jedoch stellt jedes Paradigma unterschiedliche Anforderungen an den Forschenden und den Forschungsprozess. Nach den Erläuterungen zu Epistemologie und Ontologie soll nun für die Methodologie beschrieben werden, wie ein Zugang zu 'Wissen' erfolgen kann³⁹. Ein Teil dieser Anforderungen und ein Teil dieses Forschungsprozesses wird in diesem Abschnitt vorgestellt.

Mir erscheint es an dieser Stelle noch einmal wichtig anzumerken, dass der Forschungsprozess immer als ein Ko-Konstruktionsprozess ("co-construction")

³⁹ Denzin und Lincoln beschreiben das in der Einleitung ihres Werkes zu qualitativen Methoden wie folgt: "*How do we know the world, or gain knowledge of it*" (Denzin & Lincoln, 2000b, S. 19). Dabei liegt die Betonung wiederum auf dem "How" als "Wie" zu Beginn des Satzes, das danach fragt, wie das was als 'Wissen' zu dieser Welt bezeichnet wird, erreicht werde.

zwischen Forscherin und den Organisationsmitgliedern betrachtet wird. Daraus ergibt sich, dass auch in anderen Kapiteln als diesem, aus dem Prozess heraus Darstellungen und Anmerkungen zu Methoden und Forschungsprozess erfolgen können. Das Vorgehen folgt dabei durchaus einem zu Beginn erstellten Plan. Dieser wird dann aber immer den Gegebenheiten, Möglichkeiten und Hindernissen, sowohl auf Seite der Organisationen, als auch auf Seite der Forscherin angepasst und wird so zu einem generischen zirkulären Vorgehen. Denzin und Lincoln haben in diesem Zusammenhang die Metapher des Forschenden als "bricoleur" geprägt:

"„Researcher as bricoleur“ „professional do-it-yourself person“ – produces a bricolage, that is a pieced together, close-knit set of practices that provide solutions to a problem in a concrete situation – it's an emergent construction, that changes and takes new forms as different tools, methods and techniques are added to the puzzle. A choice of practice that is pragmatic, self-reflexive and strategic. The choice of research practices depends upon the questions that are asked and the questions depend upon their context." (Denzin & Lincoln, 1998, S. 3).

Diese Metapher des Forschenden als "bricoleur" soll auch zeigen, dass es hier keinen von Beginn an 'besten Weg' geben kann. Viel mehr wird es als die Aufgabe der Forschungsperson gesehen, die jeweilige Wahl an Instrumenten, Methoden und Analyseschritten immer wieder reflexiv zu überdenken, die Wahl zu begründen und den jeweiligen Kontexten und Forschungszielen anzupassen. Wie dies für den Forschungsprozess das Puzzle eines Bildes von Sozialem Miteinander erzeugt hat, kann in der Beschreibung der Diskurse verfolgt werden⁴⁰.

Im Rahmen dialogischer, konstruktionistischer Ansätze hat sich allerdings eine Dominanz qualitativer Ansätze ergeben. Dies hängt insbesondere mit dem grundlegenden Verständnis von Realität als durch Sprache erzeugt zusammen. Wenn diese Erzeugung von Realitäten mittels Sprache untersucht werden soll, dann lohnt sich ein Fokus auf eben diese Sprache. Meist geschieht dies in Form von Textanalysen. Wobei der Begriff 'Text' in diesem Zusammenhang sehr weit gefasst

⁴⁰ An dieser Stelle ist noch anzumerken, dass sich für die Untersuchung der Frage dieser Arbeit sich hauptsächlich auf die Methode der Diskursanalyse gestützt wurde. Insofern entspricht es weniger dem Bild einer 'bricolage', die den Anspruch an die Verwendung unterschiedlicher methodischer Herangehensweisen stellt. Der Metapher der 'bricolage' wurde dann aber auf anderen Ebenen gefolgt. So wurde die Aufmerksamkeitslenkung auf die Entwicklung der diskursiven Muster und Zusammenhänge unterschiedlichste Quellen verwendet. Die Informationen aus den Gesprächen ausserhalb der Interviews, den Firmenunterlagen und den Rückmeldungen sind bei der Analyse nicht 'verschwunden', sondern haben sich in der Person der Auswertenden gesammelt und wurden für die Gestaltung der Beschreibungen verwendet. Und so wurde die Analyse aufgrund unterschiedlichster Quellen vorangetrieben und zu einer 'bricolage' zusammengefügt.

wird. Er umfasst sowohl geschriebene, als auch gesprochene Worte. Aber auch Gesten, Laute, Stimmmodulationen, körperliche Zu- und Abwendungen werden als Text verstanden, da so jeweils Bedeutung in einem sozialen Kontext generiert wird: "... from a discursive perspective, all movements, including utterances, are treated as actions, that is, as meaningful, social doings" (Wood & Kroger, 2000, S. 12). Es stünde also reichhaltiges Material gerade für eine Arbeit zu Sozialem Miteinander zur Verfügung. Die Schwierigkeit ergibt sich so weniger in der Hinsicht, überhaupt Material zu erhalten. Viel mehr stellt sich die Herausforderung, für das Ziel der Arbeit relevantes und in einer schriftlichen Arbeit darstellbares Material, auszuwählen.

Generell setzen Denzin und Lincoln (2000a, S. 872) für eine nicht-fundamentalistische, relativistische paradigmatische Ausgangsposition die Akzeptanz, dass es keine theoriefreie Form von Wissen geben könne. Dies ist der Grund dafür, dass die Kriterien dieser Forschung immer auch in moralischen Grundsätzen zu finden seien, wie sie zum Beispiel in feministischen Ansätzen oder auch in Kriterien zu Ermächtigung ("empowerment") oder moralischer Solidarität zu finden sind. Gleichzeitig solle eine Forschungsarbeit auch daran gemessen werden, inwieweit sie zu sozialer Kritik oder zu pro-sozialen Handlungen aktiviere. Gerade diese Kriterien hinsichtlich pro-sozialer Handlung begreife ich in Zusammenhang mit dem Thema dieser Arbeit, der Untersuchung von 'Sozialem Miteinander' als schwierig.

Wie in Kapitel eins ausgeführt, soll gerade dieser Anspruch, dass eine - wie auch immer geartete - 'Soziale Kompetenz' zu verbesserter Kooperation zwischen Mitarbeitenden in Organisationen führt, diskutiert werden. Der in diesem Zusammenhang eher unreflektiert erscheinende Anspruch nach Pro-Sozialität als Mittel zu einer 'Verbesserung' organisationaler Beziehungen und Bedingungen wird so zu einem Reflektionsfokus dieser Arbeit. Der zentrale Punkt in den Ausführungen Denzin und Lincolns bleibt an dieser Stelle aber, dass gerade die moralischen Ansprüche einer Forschungsarbeit in die Reflektion einbezogen werden müssen. Auch sie können nicht als gegeben angenommen werden, sondern müssen jeweils reflektiert und diskutiert, sowie begründet werden. Diese Diskussion der moralischen Grundlagen und Bezugspunkte wird insbesondere im Rahmen der Analyse und Beschreibung der Diskurse hinsichtlich der Konstruktionen des 'Sozialen Miteinanders', wie es in den Organisationen aufgenommen wurde, erfolgen.

3.1.1 Authentizität, 'Stimme', Reflexivität und Performanz

Im Rahmen der Entwicklungen dialogischer, postmoderner Forschung haben sich viele Diskussionen ergeben, ob oder inwieweit 'Kriterien' dieser Forschung überhaupt zugeschrieben werden sollten. So argumentiert Schwandt (1996) für eine Abschaffung dieser a-priori 'besten' Gütekriterien und plädiert für eine jeweils genaue paradigmatische Verortung der Forschungsarbeit und für eine De-Fokussierung von Inhalt, hin zu dem Ziel einer 'Anreicherung' des jeweiligen Themas.

Lincoln und Guba formulieren dies so, dass es bei der Frage nach 'Wissensakkumulation'⁴¹ darum gehe "*more informed and sophisticated reconstructions; vicarious experience*" zu generieren (Lincoln & Guba, 2000, S. 170). Dies werde insbesondere durch eine detailliertere und ausführliche Darstellung der Fälle, sowie ausführliche und beschreibende Ausschnitte aus den Transkriptionsprotokollen erzielt. Qualitätskriterien für Forschung und Daten sind hier Vertrauenswürdigkeit und Authentizität der Daten (Guba & Lincoln, 1998, S. 210). Vertrauenswürdigkeit bezieht sich dabei auf Kriterien der Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit ("confirmability"). Die Kriterien zu Authentizität bezieht sich auf die folgenden Annahmen (1998, S. 213 ff):

- Fairness - als die Möglichkeit, dass alle an dem Forschungsprozess die Möglichkeit der Darstellung ("voice") erhalten. Dies dient dem Ziel, die Marginalisierungen von Positionen zu verhindern.
- Ontologische Authentizität - als das Ziel und die Möglichkeit der Erweiterung persönlicher Konstruktionen derjenigen, die am Forschungsprozess beteiligt sind.
- Edukative Authentizität - als das Ziel eines erweiterten Verständnisses von Konstruktionen zum Forschungsthema von denjenigen, die mit der Forschungsarbeit in Kontakt kommen - aber nicht direkt an ihr beteiligt sind.

⁴¹ Im Verlaufe der Arbeit sollte der Ausdruck 'Wissen' eigentlich ganz verschwinden. Er führt nur zu der Annahme, dass irgendeine Art von 'neuer' oder 'besserer' Erkenntnis generiert wird und lässt diese Verbindung mit dem Wort 'Wissen' immer wieder Geltung erlangen. In Anlehnung an Rorty fordern Smith und Deemer, dass dieses im Rahmen eines relativistischen Paradigmas obsolet sei. Sie merken an, dass ein solcher Gebrauch der Sprache dazu führe, dass die Kreativität der beschriebenen Realitäten mittels des jeweiligen Sprachgebrauchs in den Hintergrund gerate und so immer wieder das dem Positivismus zugehörige Bild der zu entdeckende Welt generiert werde (Smith & Deemer, 2000, S. 885).

- Katalytische und taktische Authentizität - wobei diese zum einen Handlungen stimulieren und in einem zweiten Schritt auch ermöglichen und dazu ermächtigen sollen.

In gleicher Weise stellen Gergen und Gergen (2000, S. 1027 ff.) Anforderungen, Reflexivität zu erzeugen, unterschiedlichen Stimmen Gehör zu verschaffen und nach literarischer Repräsentation und Performanz. Lincoln und Guba (2000, S. 181) führen aus, wie insbesondere im Rahmen poststrukturalistischer Ansätze sich die Abwendung von Linearität und Essentialismus auch darin, wie Forschung geschrieben werde, darstellen sollte.

Da gerade in Text und geschriebenem Wort, Satz und Grammatik in diesem paradigmatischen Rahmen Realität erzeugt wird, muss sich dies auch in der Art und Weise der Repräsentation zeigen - da so Realitäten erzeugt werden. In diesem Zusammenhang ist auch das Plädoyer von Richardson (2000), für eine Performativität des Schreibens zu sehen. Van Maanen (1995) hat dies am Beispiel des Schreibens von Karl Weick ausführt, anhand dessen er zeigt, wie seine Art des nicht-linearen Schreibens auch inhaltlich einen neuen Ansatz in den Organisationswissenschaften hervorgebracht hat.

Das Kriterium der Performativität des Schreibens findet hier seine Reflektion in der Konzeption der linguistischen Wende. Wenn Sprache nicht mehr als Spiegel, sondern als Konstitution von Realitäten gesetzt wird, dann erzeugt jegliche Art von Sprache - so auch dieser Text - die Realität von der er spricht. Im Rahmen postmoderner Schriften zeigen sich inzwischen unterschiedlichste performative Ansätze des Schreibens (Steyaert & Hjorth, 2002). Für diese Arbeit versuche ich nun einen Stil anzustreben, der versucht von der strengen Linearität abzudriften - möglichst ohne dabei zu sehr in ein zu extensives Erzählendes 'abzuschweifen'. Der Text soll unterschiedliche Deutungen der Lesenden zulassen.

Um auf unterschiedliche Bedeutungen oder Verwendungen von Worten hinzuweisen, werden sehr häufig 'Anführungszeichen' verwendet. Weiterhin erfolgt ein Wechsel, zwischen Stimmen der Autorin, durch die Verwendung eines 'ich' angezeigt, verallgemeinernden Darstellungen und Zuschreibungen zu anderen Quellen und AutorInnen⁴². Gleichzeitig bleibt es ein Ziel, an die Themen des Fachgebietes anzuknüpfen und 'anschlussfähig' zu bleiben. Themen werden an

⁴² Um unterschiedlichen Geschlechtskonstruktionen Stimme zu geben, wird diese Form variabel verwendet, männlich, neutral, weiblich, alle ein- und ausschliessend (Fachstelle Gleichstellung, 2005).

unterschiedlichen Stellen wieder aufgegriffen, erwähnt und Rück- und Vorbezüge zu unterschiedlichsten Fragen erfolgen durch den gesamten Text⁴³.

Aber wie können nun unterschiedliche Stimmen ("voices") in diesem Text zum Tragen kommen? Das Konzept der 'Stimmen' wurde schon im Rahmen der unterschiedlichen Arten der Authentizitäten erwähnt. Das Ziel hierbei ist es, nicht nur die Stimme des Schreibenden in einem Text Gehör finden zu lassen, sondern auch die der anderen am Forschungsprozess Beteiligten (Hertz, 1997). So werden Gespräche in Organisationen möglichst aufgenommen, um diese Stimmen für eine weitere Analyse zu konservieren. Es erfolgt dann eine Transkription der Aufnahmen, sowie auch eine Darstellung von Textausschnitten in der Analyse und Beschreibung des Themas. Allerdings ist auch in all diesen Schritten wiederum die Ko-Konstruktion dieser Texte durch den Forscher zu erwähnen. Er stellt gewisse Fragen - und andere nicht. Sie kommt von einer Universität, womit bestimmte Diskurse und Erwartungen auf der anderen Seite möglich werden. Jemand transkribiert später die Texte und übersetzt so den gesprochenen Text in einen schriftlichen. Schliesslich erfolgen Analyse und vor allem auch die Auswahl der darzustellen Textausschnitte - auch hier ein weiterer Selektionsprozess auf Seite der Forschenden⁴⁴: *"The experiences of the researched become coded into the researcher's language system."* (Deetz, 1996, S. 196).

Für eine Qualität in diesem Forschungsprozess, ist es unabdinglich die jeweiligen Auswahl- und Konstruktionsprozesse zu reflektieren. Das Forschungsvorgehen lässt sich so als ein zirkulärer Prozess beschreiben, bei dem zwischen den Gesprächsphasen in Organisationen immer auch wieder Analyse, Re-Analyse und Schreibphasen liegen. Die Unterstützung des reflexiven Prozesses kann zum einen durch Forschungstagebücher geschehen, in denen Reflektionen jeweils niedergeschrieben werden, als auch durch immer wieder erfolgende Reflektionen und Diskussionen mit anderen Personen. Diese können sowohl direkt am Forschungsprozess beteiligt sein, oder auch gerade nicht, da auch dies wieder unterschiedliche Perspektiven hervorbringen kann (Piantanida & Garman, 1999).

⁴³ Gleichzeitig möchte ich es aus mehreren Gründen vermeiden, an dieser Stelle noch mehr über mögliche Schreibstile im Rahmen dieser Arbeit zu sagen. Zum einen fehlt mir dazu der notwendige 'kühle Blick', zweitens liegt es viel mehr im Sinne der Ko-Konstruktion in den Augen der Lesenden diese zu betrachten und drittens erweckte eine erweiterte Reflektion zu diesem Thema bei mir den Haut Gout einer potentiellen Nabelschau.

⁴⁴ Dies soll an dieser Stelle auf keinen Fall irgendeine Art von Plädoyer für Subjektivität im Forschungsprozess sein, sondern auch hier die Ko-Konstruktion von Stimmen im Forschungsprozess illustrieren. Lincoln und Guba wählen dafür auch die Metapher des 'Menschen als Instrument' (Lincoln & Guba, 2000, S. 183).

Das Thema der Reflexivität wird im folgenden Abschnitt nochmals anhand der Rolle der Forscherin und Schreiberin dieses Textes diskutiert.

3.1.2 Reflexivität - Rollen und verschiedene Selbst ("selves") der Forscherin

Immer wieder wird die Rolle und die Involvierung der Forschungsperson als Ko-Konstrukteurin der Beschreibung von Forschung im Rahmen dialogischer Ansätze betont (z.B. Denzin & Lincoln, 2000a). Die Verabschiedung der Sichtweise des Autors als 'neutralen Prozessor' von Informationen impliziert die Dokumentation seiner Involvierung, auch indem die Stimme des Autors in der ersten Person als 'ich' Teil des Forschungsberichtes wird: *„But what makes a fact a fact is not merely the act one sees or does, but the interconnections between who sees what when and how it gets reported by whom”* (Tierney, 2000, S. 543). Somit wird die Forderung nach plausiblen Beschreibungen von Darstellungen und ihrer historischen und kulturellen Integration etabliert.

Im Sinne eines Identitätsansatzes und einer De-Fokussierung von Person als Entität wird davon ausgegangen, dass die Person der Forscherin, zu diesem oder jenem Zeitpunkt im Forschungsprozess, 'Zugang' und Verwendung zu bestimmten diskursiven Konstruktionen hat. Dieser Zugang und damit auch die jeweiligen Verbindungen, die in Analyse, Auswertung und Niederschrift einer Forschungsarbeit erfolgen sind nicht als fixiert, sondern viel eher dem Bild der Forschungsperson als 'Diskurs-Nutzerin' ("discourse user") zuzuschreiben.

Die für den jeweiligen Kontext, in der jeweiligen Situation, 'zugänglichen' Diskurse werden verknüpft, benannt, beschrieben und verwendet. Auch hier erfolgt eine Hinwendung dazu zu schauen, wie welche Effekte erzielt werden und wie in der Vielfalt jeweils bestimmte Diskurse eine Plausibilität und Legitimität erlangen. In dem Sinne ist auch die Aussage zu verstehen, dass Texte jeweils auch persönliche Stellungnahmen sind - und zwar in dem Sinne, dass die Bündelung und Sammlung sich in dem Diskurs und in der Verkörperlichung von 'Person' zeigen und manifestieren: *"All texts are personal statements."* (Lincoln & Denzin, 2000, S. 1051). Diese 'Personalisierung' des Forschungsberichtes mit der Autorin als eine am Konstruktionsprozess beteiligte 'Person' ist gleichzeitig aber auch immer wieder mit der Situierung dieser in den Forschungskontext verbunden:

"Qualitative Research is a situated activity, that locates the observer in the world. [...] These practices transform the world. They turn the world

into a series of representations, including filed-notes, interviews, conversations, photographs, recordings, and memos of the self." (Denzin & Lincoln, 2000b, S. 3).

Dabei wird der Stabilität generierende Begriff immer mehr durch den verschiedener 'Selbst'⁴⁵ ersetzt. Insbesondere Harré hat sich mit den Grammatiken bei der Erzeugung von so genanntem Faktischen, aber insbesondere damit, wie ein Individuum durch Grammatik als eine stabile Person wahrgenommen werden kann, beschäftigt (Harré, 2001). Für den Kontext qualitativer Forschungen geben Lincoln und Guba drei verschiedene Selbst an: *"Research based selves, brought selves (the selves that historically, socially and personally create our standpoints), and situationally created selves. Each of those selves come into play in the research setting and consequently has a distinctive voice."* (Lincoln & Guba, 2000, S. 183).

So habe auch ich verschiedene 'Selbst' in den Forschungsprozess und das Schreiben der Arbeit eingebracht. Ein Selbst, das der ehemaligen Personalentwicklerin, habe ich in der Einleitung geschildert. Ein weiteres Selbst ist das der Doktorandin. Das nächste ist vielleicht das, das sich mit vielen Personen über Konzepte des Miteinanders in Organisationen unterhalten hat und immer wieder gehört hat, dass es in dem jeweiligen Alltag als relevant bezeichnet wird, und so sind sicher noch viele weitere Selbst in die Verfassung des Textes involviert.

Die Forderung geht auch hier nach dem reflexiven Umgang mit diesen Selbst im Forschungsprozess, der auch durch das Schreiben der Texte aktiviert wird. So wurde dieser Prozess des Aufschreibens der Feldnotizen auch als "writing up" und die Kondensierung dieser Texte und Notizen zu einem Forschungstext dann als "writing down" beschrieben. In dieser Darstellung wird allerdings wiederum auch die Performativität des Textes und des Schreibens vernachlässigt und so kann jegliche schreibende, aufnehmende, diskutierende und fragende Aktion im Kontext des Forschungsinteresses, als dieses auch gestaltend beschrieben werden.

Welche Ansätze und Methoden für die Erhebung, Darstellung und Dokumentierung dieser Praktiken gewählt wurden, wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

⁴⁵ Die Deutschen Sprache bietet laut Duden keinen Plural für den Begriff 'Selbst' an. Im Englischen Sprachgebrauch lautet der Plural von 'self', 'selves'. Der Plural im Deutschen wird an dieser Stelle mittels der vorangehenden Mengenangabe verdeutlicht.

3.2 Generierung von Erzählungen - Erhebungsmethoden

Die Hauptanalyseeinheit konstruktionistischer Forschung sind 'alltäglich' auftretende Texte und Gespräche⁴⁶. Damit ist gemeint, dass diese Texte und Gespräche nicht extra für die Forschung generiert werden, sondern die Forschungsperson diese als teilnehmender Beobachter in Organisationen aufnimmt, zum Beispiel, in dem sie sich in der Organisation aufhält und Sitzungen und Gespräche zu einem Thema aufnimmt. Das Interesse an Text generiert sich aus der grundlegenden Annahme konstruktionistischer Ansätze, dass sich Realitäten mittels Sprache kreieren und konstruieren (Burr, 1995).

Da der Gebrauch und die Verwendung von Sprache keineswegs willkürlich ist, sondern vielfach einen starken Eindruck von Stabilität generiert, stellt sich die Frage, wie dieses erreicht wird. Genau dies ist der Ansatz diskursiver Analysen. Die konstituierenden Merkmale narrativer Erzeugung von Bedeutung werden von Bruner (2001) dadurch beschrieben, dass diese zunächst ein ausserordentliches Element ("element of the extraordinary") beinhalten sollten, der dieses Ereignis 'besonders' macht. Wichtig ist dann, dass diese bedeutungsvollen Ereignisse auch über eine gewisse Zeit strukturiert werden und auch für Andere eine Bedeutung haben sollten. Narrative Ansätze haben ihre Bedeutung insbesondere bei der Erforschung der Konstruktionen von Identitäten und Selbst. Gerade durch das narrative Element wird deutlich, wie Konstruktionen sich erzeugen, welche Verbindungen gezogen werden und wie dann welche Bedeutung erzeugt wird.

Ein wichtiger Punkt ist, dass Narrationen keine Probleme lösen. Durch ihre Analyse werden Wirklichkeitserzeugungen und Bezugspunkte allerdings verdeutlicht, können so reflexiven Schritten zugänglich gemacht werden und mit der ausführlichen Beschreibung ihrer Funktionen und Verwendungen kann dem Ziel der Vielfältigkeit und Multiplizität Rechnung getragen werden. Durch sie und die Sprache, bzw. deren grammatikalische Elemente, wird das, was als Wissen bezeichnet wird, erst zugänglich. Neben der Identitätskonstruktion und der Konstruktion individueller Selbst ("selves") wird als Kontext, bzw. Figur-Grund-Unterscheidung, gleichzeitig die Welt konstruiert. Deshalb ist Selbstkonstruktion immer auch gleichzeitig

⁴⁶ Einige AutorInnen bevorzugen diese Art von Texten gegenüber situational erzeugten Texten, wie z.B. in Interviews (z.B. Potter, Wetherell, Ros, & Edwards, 2002). Damit geht allerdings zum Teil die Annahme einher, dass diese 'alltäglichen' Texte weniger durch die Interviewsituation 'verfälscht' seien und so wird doch, ein wenig durch die Hintertür, die Idee, dass es so etwas wie 'echtere', 'natürlichere' und damit einer 'wahren' Situation nähere Texte geben könne. Für die diskursive Analyse in einem relativistischen Verständnis gilt viel mehr, dass, um die Analyse durchzuführen, der jeweilige Kontext der Gesprächssituation in die Analyse einbezogen werden muss. Somit kann die Verwendung der Diskurse immer nur in dieser Hinsicht analysiert werden und so ihre Aussagekraft generieren.

Weltkonstruktion. In einer Analyse von Texten und Diskursen zum Sozialen Miteinander muss also gleichzeitig immer auch eine Analyse der Prozesse des "Self-making" erfolgen. Was auch immer als 'Ist' oder 'Realität' oder 'Wahrheit' bezeichnet wird, wird in einem aktiven Prozess kontinuierlich durch Narrationen kreiert und aufrechterhalten.

Diese Narrationen sind immer in kulturelle und situationale Kontexte und gesellschaftliche Diskurse eingebunden und ergeben immer nur in Bezug auf einen bestimmten Kontext Sinn (Thisted & Steyaert, 2006). Mit der Methode der Diskursanalyse können Strukturen dieser Diskurse dekonstruiert und ihre Bezugspunkte verdeutlicht werden. Diskursanalyse als Methode der Auswertung wird im Abschnitt 3.3 ausführlicher beschrieben. Alle vorgestellten Methoden beziehen sich aus diesem Grund auf die Erhebung von Daten in textlicher Form.

Gleichzeitig gilt es weiterhin nicht nur einer Stimme, sondern mittels der Untersuchungsmethoden auch unterschiedlichen Stimmen Gehör zu verschaffen, was sich auch in der Wahl der Erhebungsmethoden spiegeln soll. Ursprünglich entstammt die Anforderung der 'Triangulation' der Idee, ein 'genaueres' Verständnis des untersuchten Phänomens zu erlangen (Mayring, 2002). Im Sinne einer relativistischen Ontologie ergibt diese Forderung nach Genauigkeit aber keinen Sinn mehr. Vielmehr ist das Ziel einer Triangulation hier, möglichst viele Facetten und Perspektiven in einem Forschungsprozess aufscheinen zu lassen (Janesick, 1998). Richardson (2000) plädiert aus diesem Grund auch dafür, nicht mehr die auf drei Ecken - und damit drei Perspektiven begrenzte Metapher des Triangels, sondern vielmehr einen 'Kristall' als Metapher zu verwenden:

"Rather, the central image is the crystal, which combines symmetry and substance with an infinite variety of shapes, substances, transmutations, multidimensionalities, and angles of approach. Crystals grow, change, alter, but are not amorphous." (Richardson, 2000, S. 522).

Der Appell geht dahin, mittels unterschiedlicher methodischer Zugänge eine möglichst grosse Vielfalt von Stimmen zu generieren⁴⁷. In diesem Sinn haben Cox und Hassard dann auch das Konzept der Triangulation überarbeitet. Sie haben es weg von der Bedeutung als Methode für die Generierung eines 'tieferen Wissens',

⁴⁷ Wobei diese Forderung nach Vielfalt in gewisser Weise auch wieder in der Metapher des Kristalls durch die Begrenztheit der äusseren Form eingeschränkt wird. Es kann also nicht darum gehen, eine unendliche Anzahl zu generieren und möglicherweise so eine gewisse Beliebigkeit darzustellen. Vielmehr soll es darum gehen, zu dem gewählten Thema, die dafür jeweils Bedeutung generierenden Konstruktionen und deren unterschiedliche diskursive Verbindungen darzustellen.

rekonzeptionalisiert. Das Ziel der von Ihnen vorgeschlagenen Triangulation geht hin zu einer Re-Präsentation, die für eine reflexivere Beziehung zwischen dem Forschendem und anderen an der Forschung Beteiligten plädiert (Cox & Hassard, 2005). Ähnlich der Kristall-Metapher von Richardson (2000), betonen auch diese Autoren die Forderungen nach Reflexivität und Vielfalt des Forschungsprozesses.

Das Ziel bei der Wahl der Erhebungsmethoden war, dass diese die Möglichkeit des Aufscheinens der unterschiedlichen Facetten bieten sollten. Die auf die Einzelperson konzentrierte Methode des Interviews sollte diesen die Möglichkeit bieten, ihre jeweiligen Bedeutungs- und Sensemaking-Prozesse ohne Unterbrechung durch Andere zu generieren und entwickeln. Bei den Gruppendiskussionen liegt der Fokus im dialogischen Austausch mit anderen Mitgliedern der Organisation. Die nähere Beschreibung der Methoden erfolgt in den folgenden Abschnitten.

3.2.1 Problemzentriertes narratives Interview

Im Rahmen postmoderner Ansätze ist es das Ziel von Interviews, narrative Daten zu generieren⁴⁸ (Fontana, 2002). Das Interview als ko-konstruierter Text erhält so eine dynamische Aktivität, die besonders die Performativität des jeweiligen Sprachgebrauchs hervorbringen soll, es wird zum verhandelten Text im Rahmen einer sozialen Begegnung. Der KON-Text ist dabei als ein weiterer Text zu sehen, der den Haupttext begleitet. In der Ablehnung der kognitiven Metapher kann der Kontext weder zu Hintergrund noch zu Umgebung werden, sondern wird zu seiner Begleitung in einer Metapher des Nebeneinanders (Czarniawska, 2002).

Die Einzelinterviews werden als narrative Interviews mit einer Anlehnung an das Problemzentrierte Interview nach Witzel geführt (1985; 2000). Dieses Vorgehen wurde gewählt, da es die Vorteile des narrativen Interviews und die eines eher strukturierten Vorgehens verbindet. Im narrativen Interview wird das Erzählprinzip betont. Das hat den Vorteil, dass die Orientierungsmuster des Erzählenden am deutlichsten übernommen werden und sogleich auch eine retrospektive Interpretation des Handelnden enthalten ist (Lamnek, 1995, S. 71).

⁴⁸ Von vielen Seiten wird das Interview als Methode kritisiert. Das Hauptargument ist, dass es als Methode viel zu häufig verwendet werde und westliche Gesellschaften schon als 'Interview-Gesellschaften' bezeichnet werden (Silvermann, 2001). Die Kritik richtet sich allerdings in der Hauptsache an die Form von repräsentationalistischen Interviews, die in Bezug auf eine realistische Epistemologie diese als Form einer ‚wahren‘ Abbildung einer Realität sehen (Fontana & Frey, 2003, S. 63).

Narrative Interviews sollen den Interviewten einen Eingang öffnen, von dem aus sie aus dem eigenen Referenzrahmen heraus erzählen können. Das ist wichtig, um die Narrationen und die Diskurse der Interviewten zu erfassen. Interviewer sollen Befragte 'einfach erzählen' lassen. Es gibt dabei keine vorherigen Thesen des Fragenden. Vor einem spezifischen Themenhintergrund kann es den Nachteil haben, dass zu der eigentlichen Thematik wenig gesagt wird. Hier folgt auch Vorteil des Problemzentrierten Interviews gegenüber klassischen narrativen Ansätzen.

Es wird davon ausgegangen, dass der Forschende zuvor einen gewissen Hintergrund zur Thematik erarbeitet und deshalb auch Thesen dazu hat. Diese Thesen fließen in die Gesprächsführung, insbesondere in der Phase drei, die der spezifischen Sondierung, ein. Dieses Vorgehen nimmt Abstand von der Idee, dass es so etwas wie ein 'leeres Blatt' seitens des Forschenden gäbe.

Methodologisch wird der Idee Rechnung getragen, dass auch ein Interview immer als die gemeinsame Konstruktion einer Realität konzeptualisiert wird, auch der Forschende schon zu diesem Zeitpunkt einen Einfluss auf das Gesagte hat. So erfolgte eine 'Kombination' aus beiden Ansätzen, die zum einen die Richtung des Interesses hinsichtlich 'Sozialen Miteinanders' als Thema spezifiziert, zum anderen dann versucht, so wenig wie möglich aktiv Ideen zu Konzepten der Forscherin einzubringen und stattdessen anhand von Ereignissen aus dem Unternehmensalltags des Interviewpartners, dessen Erfahrungen und Konzepte zu dem Thema zu erlangen: *"The interview is being reconceptualized as an occasion for purposefully animated participants to construct versions of reality interactionally rather than merely purvey data."* (Gubrium & Holensteen, 2002, S. 14). In den in den Analyseabschnitten gezeigten Interviewausschnitten sind aus diesem Grund immer wieder auch die Fragen der Interviewerin, ihre bestätigenden "hms", kritischen "Pausen" und viele weitere ko-konstruierende Äusserungen integriert.

Eine genauere Darstellung der Organisationen, in denen die Interviews geführt wurden, erfolgt im Kapitel 4, in dem die diskursiven Themen der Organisationen dargestellt werden. An dieser Stelle sollen nur die Fragen, wie Sie als Erzählanregung verwendet wurden, dargestellt werden:

1. Was würden Sie sagen, wie gehen die Menschen hier miteinander um?
Beschreiben Sie doch einfach mal – wie Sie die Kultur in diesem Bereich sehen.
Wie würden Sie jemand Anderem die Kultur hier beschreiben – wie gehen die Menschen hier miteinander um?
2. Können Sie mir ein Beispiel dafür nennen, wie man einander behandelt?
3. Wie ist es so, hier bei XY zu arbeiten?
4. Wie würden Sie Ihre Beziehungen zu Ihren KollegInnen beschreiben?
oder: Wie verstehen Sie sich hier untereinander?

Abbildung 2: Erzählgenerierende Fragen der Interviews

Dieses sind die Hauptfragen, die eine Erzählung zu dem Thema des Umgangs miteinander initiieren sollen. Im Verlauf der Gespräche sind jeweils weitere Fragen aus dem Kontext heraus hinzugekommen. Absichtlich wurde nicht direkt nach dem Thema 'Soziale Kompetenz' gefragt, da mittels dieser direkten Fragen die Möglichkeit besteht, dass bei dem Gegenüber der Eindruck entsteht, dass man nach der 'korrekten' Antwort auf das Konzept warte. Eine weitere Schwierigkeit bei Fragen, die eine direkte Antwort generieren ist, dass kein Erzählfluss zustande kommt. Es wird nur die vermeintlich (politisch) korrekte Antwort gegeben, in der Hoffnung, dass diese die Zustimmung der Interviewerin trifft. Das wird auch mit dem Konzept der 'Sozialen Erwünschtheit' von Antworten beschrieben.

Das Ziel dieser Interviews ist es aber auch, die Begründungen der jeweiligen Positionen zu erfassen und zu ergründen, in welchen Bezügen diese sinnvoll werden, wie Bedeutung zugeschrieben wird. Deutlich wird dies von Gubrium und Holenstein beschrieben:

"The social milieu in which communicating takes place modifies not only what a person dares to say, but even what he thinks he chooses to say. And these variations in expression cannot be viewed as mere deviations from some "true" opinion, for there is no neutral, non-social, uninfluenced situation to provide that baseline." (Gubrium & Holenstein, 2002, S. 14).

Die Rolle des 'Interviewers' wird in diesem Zusammenhang viel mehr die eines "Facilitators"⁴⁹, der den narrativen Fluss einer Person zu einem Thema ermöglichen und erleichtern soll. Gleichzeitig wird es zur Verantwortung der Autorin, auch die Erzählungen zu ermöglichen, die dem eigenen Konzept und Erwartungen entgegenstehen: *"It's the researchers duty, however, to take the authorial responsibility for the narrative he or she constructs and also to admit to the existence of narrative opposition from respondents, if the researcher is aware of any."* (Czarniawska, 2002, S. 743). Damit geht bei Czarniawska die Forderung einher, neben den Stimmen der Interviewten, auch die der Schreibenden deutlich werden zu lassen, gegebenenfalls auch in Opposition zu denen der Gefragten.

Bei Produkta wurden zuerst alle Einzelinterviews und anschliessend die Gruppendiskussionen durchgeführt. Dies hatte für den Interviewprozess den Vorteil, die Themen in der Organisation in einem begrenzten Setting kennen zu lernen und sich damit vertraut zu machen. Alle Teilnehmenden bei Produkta berichteten bereitwillig von ihrem Alltag in der Organisation. Aus den Örtlichkeiten heraus war es für mich noch interessant zu bemerken, zu welchen Gesprächen wir in Einzelbüros und zu welchen in allgemein zugängliche Besprechungszimmer gebeten wurden. Nur die Gespräche mit Herrn Meier dem CEO und Herrn Rohner dem Leiter des Bereiches Controlling wurden in deren Büros durchgeführt. Alle Gesprächspartner nahmen sich ein bis eineinhalb Stunden für das Gespräch zeit.

Eine andere Methoden, um mehrere Stimmen deutlich werden zu lassen und auch die soziale Produktion einer jeweiligen diskursiven Position im Kontext zu beschreiben, ist die Gruppendiskussion, die im folgenden Abschnitt beschrieben wird.

3.2.2 Gruppendiskussion

Gruppendiskussionen sind nach Liebig & Nentwig-Gesemann (2002) besonders geeignet, um die kollektiven Konstruktionen von Bedeutungen zu erheben. Dabei hat sich die Gruppendiskussion erst seit einigen Jahren, insbesondere im Rahmen diskursanalytischer Auswertungsverfahren - neben dem Interview - als Methode zur Erfassung von Narrationen etabliert (Potter & Puchta, 2004). In der Hauptsache werden diese Gruppenverfahren allerdings in der Marktforschung als Fokus-

⁴⁹ Die Übersetzungen von "facilitator" wären die eines Moderators, Unterstützers oder Vermittlers. In diesem Zusammenhang ist allerdings viel mehr die Funktion eines 'Ermöglichers' oder auch die eines 'Erleichters' des Flusses von Narration und Erzählung zu einem Thema gemeint. Die diskursiven Verbindungen einer Person zu einem Thema sollen hervorgebracht werden.

Gruppen angewendet. Dabei wird häufig zunächst ein Gegenstand oder ein Werbetrailer als Stimulation dargeboten, über den dann diskutiert werden soll. Die Fokus-Gruppen in diesem Zusammenhang werden eher als eine Ansammlung von Individuen mit dem Ziel einer Exploration zu einem Thema verstanden (D. Morgan, 1998; D. Morgan & Krüger, 1993). Die Zusammenfassung der Individuen zu einer Gruppe dient hauptsächlich der effizienten Zusammenfassung von Einzelmeinungen (Littig & Wallace, 1998; Loos & Schäffer, 2001). Im Unterschied dazu, steht in dem hier verwendeten Gruppendiskussionsverfahren gerade die kollektive Meinungsbildung im Zentrum des Interesses und ist der Hauptgrund für die Wahl der Methode.

Mitglieder bestehender Gruppen einer Organisation diskutieren zur Thematik des sozialen Miteinanders. So sollen die Konstruktionsprozesse zum Thema innerhalb dieser sozialen Einheit genauer betrachtet werden:

„Die erlebnismässige und interaktive Herstellung von Wirklichkeit durch die Gruppenmitglieder, die Entwicklung von kollektiven Orientierungen in ihrer Prozesshaftigkeit dokumentiert sich in Erzählungen und Beschreibungen über miteinander Erlebtes sowie in der Art und Weise, wie der Diskurs geführt wird.“ (Liebig & Nentwig-Gesemann, 2002, S. 146).

Das Ziel dabei ist, die kollektiven Orientierungsmuster (oder auch Diskurse) zu beschreiben, die in der Gruppe zur Anwendung kommen. Die Gruppendiskussion bietet die Möglichkeit gleichzeitig verschiedene Stimmen ("voices") zum gleichen Ereignis oder Phänomen zu hören und so unterschiedliche Konstruktionsprozesse zu erfassen (Steyaert & Bouwen, 2004). Ähnlich wie im Problemzentrierten Interview wird ein erzählgenerierender Ausgangsstimulus gegeben, zu dem die Gruppenmitglieder dann aus ihrer Alltagspraxis in der Organisation berichten und diskutieren. Wichtig wird dabei insbesondere die Einleitung, die deutlich machen soll, dass es weniger darum gehe, 'richtige' Meinungen zu erfassen. Sie soll viel mehr den Erzählfluss aller Teilnehmenden stimulieren soll (Bohnsack & Schäffer, 2001; Lamnek, 1998). Um dies zu verdeutlichen ist in der folgenden Abbildung diese Einleitung, wie sie in den geführten Gruppendiskussionen verwendet wurde, zu aufgeführt:

Erzählgenerierender Ausgangsstimulus:

In der Gruppendiskussion geht es jetzt weniger darum, dass wir Sie „ausfragen“ (Es ist anders, als in einem Interview, wir hören eher einfach nur zu.), sondern dass Sie miteinander **Ihre Erfahrungen und Erlebnisse** in diesem Bereich hier in der Firma **miteinander besprechen**. So ein bisschen so, als ob Sie sich lange nicht gesehen haben und **sich gegenseitig berichten**, was denn in der letzten Zeit mit den Leuten hier so los war.

- Was würden Sie sagen, wie geht man hier bei der Firma XY / in Ihrem Bereich miteinander um?
- Wie wohl fühlen Sie sich hier mit den anderen? – Wie ist so der Umgang mit den anderen Menschen?

Abbildung 3: Erzählgenerierender Ausgangsstimulus Gruppendiskussion

Die Gruppendiskussionen dieser Arbeit wurden immer von zwei Forschungspartnern durchgeführt. Dabei war es die Aufgabe des Einen, eher auf den Gruppenprozess zu achten und sich dazu Notizen zu machen, sowie darauf zu achten, dass keine Mitglieder zu sehr ausgeschlossen wurden. Die Hauptaufgabe der anderen Person war es, die Verantwortung für den inhaltlichen Prozess zu übernehmen und durch Nachfragen den Gesprächsprozess der Gruppe zu stimulieren.

Nach Steyaert und Bouwen (1994) sollten die Fragen hier weniger inhaltlich orientiert sein, sondern vielmehr den Erzählprozess stimulieren und die Teilnehmenden dazu anregen, ihre Geschichten zu erzählen. Nach Liebig und Nentwig-Gesemann (2002) gibt es dazu dann drei Phasen, in die sich die Gruppendiskussion gliedert. Nach den ersten erzählstimulierenden Fragen folgt dann die Phase der 'exmanenten Nachfragen', in denen die aus der Gruppe generierten Themen weiter angeregt werden sollen. In einer letzten direktiven Phase können dann noch einmal Themen eingebracht werden, die zuvor nicht diskutiert wurden, aber eventuell für die Forschung von Interesse sind. Die Phasen mit den unterschiedlichen Fragen sind unten abgebildet:

Diskussionsanregende Fragen:

- Wie geht es Ihnen hier zusammen mit den anderen Kollegen und Kolleginnen, aber auch Chefs und anderen Vorgesetzten?
- Wobei geht es Ihnen gut, wobei weniger?
- Wie war das als sie angefangen haben, wie ist es Ihnen da ergangen? - Gibt es einen Unterschied von damals zu jetzt?
- Wann ist jemand ein guter Kollege? / Wann nicht? - Wann nervt jemand?

Exmanente Nachfragen:

- Eher vage Nachfragen, Paraphrasierungen, aber schon näher auf das Thema hingeleitet. Unterschiedlich je nach den Themen der Diskussion.

Direktive Phase:

(Aufgreifen von zuvor genannten, aufzeigen von Widersprüchen, Auffälligkeiten, die auch konfrontativ angesprochen werden können. Konkretere Fragen bzgl. des Forschungsinteresses)

- Wie wichtig ist es für Sie, dass Sie sich mit den anderen Menschen hier wohl fühlen?
- Was meinen Sie, was sind die Leitlinien von XY dazu, wie man hier miteinander umgehen soll?
- Wie würden Sie die Kultur zum Thema Zusammenarbeit beschreiben?
- Gibt es noch etwas zu dem Thema, was noch nicht angesprochen wurde, zu dem Sie noch etwas sagen möchten?

Abbildung 4: Phasen der Gruppendiskussion

Sowohl die Chancen, als auch die Schwierigkeiten bei einem Gruppeninterview liegen in den sozialen Prozessen in der Gruppe. Zum einen ergibt sich durch diese Prozesse eine weitere Beobachtungsebene, die es ermöglicht, die Gespräche auch auf die sich ergebenden Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander zu beziehen. Andererseits wäre es im Sinne einer möglichst grossen Vielstimmigkeit abträglich, wenn nur sehr wenige Mitglieder einer Gruppe etwas sagen und andere stumm bleiben. Der Facilitator sollte aus diesem Grund 'die Stillen' durchaus zur Teilnahme ermutigen, allerdings möglichst non-direktiv oder zu einem 'passenden' Moment des Gesprächsverlaufs - auch ohne diejenigen zu sehr in den Fokus zu rücken, dass es für diese zu unangenehm werden könnte. So sind die Anforderungen an die Facilitators durchaus komplexer, als an Fragende in Einzelinterviews (Fontana & Frey, 2003, S. 73). Gleichzeitig ergibt sich aber auch hier durch die zusätzliche interaktive Ebene des Gespräches eine reichhaltige Grundlage für die Analyse.

Ich habe in der Erhebungsphase in beiden Organisationen sehr unterschiedliche Gruppendiskussionen erlebt. Es gab sehr lebhaft, aufgeregt Diskussionen insbesondere bei Produkta. Mitarbeitenden schienen die Gelegenheit zu nutzen, ihrem Unmut zu bestimmten Themen 'Luft zu machen' und die Schwierigkeit für die Facilitators lag darin, neben dem Ärger, auch anderen Stimmen Gehör zu verschaffen. Als sehr herausfordernd empfand ich auch die Gruppendiskussionen mit Lehrlingen bei Tradis. Zum einen, da die Gruppen mit bis zu 20 Teilnehmenden sehr gross waren. In der Rolle des Facilitators wurde es da schwierig, den Überblick zu behalten und einzelne Teilnehmende überhaupt 'Gehör' finden zu lassen. Gerade in diesen grossen Gruppen gab es viele Nebengespräche und ein Hauptteil der Kommunikation bestand darin, die Aussagen anderer zu kommentieren, leise zu lachen, Scherze zu machen. Diese Schwierigkeiten zeigten sich dann auch beim Anfertigen der Transkripte, bei denen deutlich wurde, dass kaum ein vollständiger Satz existierte. Würde ich noch einmal Gruppendiskussionen mit Lehrlingen durchführen, so würde ich die Gruppe auf maximal 10 Teilnehmende begrenzen.

Insgesamt haben sich die Erhebungen von Gruppendiskussionen und Interviews gut ergänzt, auch weil, insbesondere bei Produkta, in Einzelgesprächen aufgestellte Aussagen in Gruppendiskussionen eingebracht und dort noch einmal breiter aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert wurden.

Die Methode der Analyse des gewonnenen 'Materials' wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

3.3 Analyse der Erzählungen - Diskursanalyse

Die Diskursanalyse ist der Ansatz, mit dem in dieser Arbeit die Gespräche und Diskussionen analysiert werden. Die linguistische Analyse von Texten hat im Laufe der Jahre viele unterschiedliche Ansätze hervorgebracht, von den sehr detaillierten Methoden der Konversationsanalyse auf einer Mikro-Ebene (z.B. Have, 1999; Heritage, 2001), hin zu den an gesellschaftlichen und historisch fundierten Analysen auf einer Makro-Ebene, die sich auf Foucault beziehen (z.B. Fairclough, 1992; Hall, 2001). Diese Vielfalt diskursanalytischer Ansätze in Betracht ziehend, erscheint es umso wichtiger, den hier verwendeten Ansatz und seine Bezugspunkte genauer zu beschreiben.

Für diese Arbeit werden durchaus erweiterte soziale Realitäten und Konzepte als Ko-Konstruktionen in den Blickwinkel der Analyse einbezogen, da diese als die in

der Analyse beschriebenen lokalen Konversationen ko-konstruieren. Dabei wird die Perspektive von Alvesson und Kärreman (2000) abgelehnt, die annimmt, dass eine 'korrekte' Diskursanalyse nur erfolgen könne, wenn sich auf eine diskursive Ebene (mikro, meso oder makro) beschränkt wird. Wobei weiterhin der lokale Anspruch der Analyse im Rahmen des paradigmatischen Modells von Deetz als die relevante Grenze angenommen wird (1996). In der Beschreibung der Analyse kommt dies so zum Ausdruck, dass die Verbindung der lokal analysierten diskursiven Konstruktionen zu erweiternden Ansätzen und Diskursen in einem zweiten separaten Abschnitt erfolgt.

Wie zuvor erwähnt, ist der dominante wissenschaftstheoretische Rahmen der des Sozialen Konstruktivismus. Mir erscheint es an dieser Stelle relevant darauf einzugehen, welche Rolle das Konzept 'Diskurs' im Rahmen einer relativistischen Ontologie nach der linguistischen Wende einnimmt. Das was sich jeweils als Realität konstituiert, wird durch Sprache erschaffen. WIE sich die jeweiligen Realitäten durch Sprache konstituieren, wird durch die Funktion von Diskursen beschrieben:

„A discourse refers to a set of meanings, metaphors, representations, images, stories, statements and so on that in some way together produce a particular version of events.” (Burr, 1995, S. 184).

Das was als Realität konstruiert wird, erfolgt nicht allein durch ein Wort oder einen Satz, sondern durch ein Zusammenspiel und Zusammenhänge von Sätzen, Bedeutungen, Geschichten und Metaphern. In Bezug auf Parker beschreiben Philipps und Hardy 'Diskurs' wie folgt:

"We define discourse as an interrelated set of texts, and the practices of their production, dissemination, and rejection, that brings an object into being" (Phillips & Hardy, 2002, S. 3).

Besondere Wichtigkeit erlangt die Aussage, dass Diskurs als ein aufeinander bezogenes ("interrelated") Set an Texten bezeichnet wird. Sprachlich wird diese aufeinander Bezogenheit von Texten und Textelementen in der Analyse einen breiten Fokus einnehmen. Immer wieder wird die 'Beziehung' zwischen Textabschnitten und Bedeutungen oder Funktionen beschrieben werden. Dabei wird die deutschsprachige 'Beziehung' eher als 'Verbindung' und 'Bezug zu / auf etwas' verstanden werden, das so eine Bedeutung in dem jeweiligen Kontext kreiert:

"Thus, discourse analysts do consider the referential and prepositional content of discourse, although not in terms of its true value" (Wood & Kroger, 2000, S. 6).

Würde ein konversationsanalytischer Ansatz verwendet, müsste eine verstärkte Aufmerksamkeit auf einzelnen Worten, Pausen zwischen Worten, Räuspern und Lauten die Unterbrechen oder zum Weitermachen auffordern, etc., gewidmet werden, was auch eine sehr detaillierte Transkription der Gespräche erfordern würde (siehe z.B. Hepburn, 2004). Der Fokus dieser Arbeit liegt eher darauf, wie zwischen Texten, Geschichten, Bildern und Metaphern mittels dieser Diskurse Realitäten zum Thema des Sozialen Miteinanders in Organisationen erzeugt werden. Der Diskurs wird so zu einer vom Individuum unabhängigen, eigenständigen Struktur. Am nächsten kommt dieser Perspektive der Ansatz der Analyse von 'Interpretativen Repertoires' von Potter und Wetherell (1987).

Ende der achtziger Jahre entwickelten Margaret Wetherell und Jonathan Potter für die Psychologie den Ansatz der Diskursanalyse (1987). In dieser ersten Publikation haben die Autoren den von ihnen entwickelten Ansatz, insbesondere, um ihn von Foucault'schen Ansätzen und konversationsanalytischen Ansätzen abzugrenzen, die Analyse von 'Interpretativen Repertoires' benannt. Interpretative Repertoires werden auch als 'linguistische Werkzeuge' bezeichnet, die der Sprechenden Person in dem Moment zur Verfügung stehen, in dem er/sie ihren Bericht ("account") konstruiert und verbalisiert. Potter und Wetherell beschreiben ihre Perspektive wie folgt:

"By interpretive repertoires we mean broadly discernable clusters of terms, descriptions, common places and figures of speech often clustered around metaphors or vivid images and often using grammatical construction and styles" (Potter, Wetherell, Ros, & Edwards, 2002, S. 168).

Die zweite Abgrenzung, die in den Publikationen von Potter und Wetherell einen prominenten Rang erhält, ist die von der kognitiven Psychologie, die auch den Ausgangspunkt der Beschäftigung mit der diskursiven Perspektive dieser AutorInnen bietet. Im Rahmen und in den Anweisungen wie eine Analyse 'Interpretativer Repertoires' erfolgen soll, wird allerdings eine nahe Anlehnung an den Detaillierungsgrad konversationsanalytischer Ansätze deutlich. Auch hier erfolgen sehr detaillierte Transkripte, die aufgrund der vielen Interpunktionen kaum als fließender Text gelesen werden können.

Der Schwerpunkt der Analyse dieser Arbeit soll stärker in der jeweiligen Bedeutungsgenerierung der Interaktion und damit auch auf einer inhaltlichen Ebene liegen. Bei den Transkripten - die Ausschnitte werden in den Kapiteln 5, 6, und 7 sichtbar⁵⁰ - wurde Wert darauf gelegt, dass sie möglichst flüssig 'lesbar' sind:

Die Analyse konzentriert sich stärker auf die Bedeutungsgenerierung im jeweiligen Abschnitt und Kontext⁵¹. Philipps und Hardy drücken dies auch so aus, dass Analysen, die sich stärker auf die Bedeutungsgenerierung durch Pausen, einzelner Worte etc. konzentrieren, weniger Aufmerksamkeit auf die erweiterten sozialen Realitäten, die den Kontext einer Organisation ko-konstruieren, richten (Phillips & Hardy, 2002). Nach Hardy (2004) bezieht sich der Ausdruck 'Diskurs' auf ein 'narratives Cluster', welches sowohl kollektives Verstehen, als auch die Generierung von Bedeutung (Sensemaking) ermöglicht.

Der für diese Arbeit gewählte Ansatz mit seiner konstruktionistischen Basis, kann so als eine Kombination der Analyse Interpretativer Repertoires nach Potter und Wetherell (Potter, 1996, 2001; Wetherell, 2001; Wetherell, Taylor, & Yates, 2001) und der Diskursanalyse nach der Gruppe um Hardy und Osrick (Osrick, Keenoy, Grant, & Marshak, 2000; Phillips & Hardy, 2002) bezeichnet werden⁵². Im weiteren Verlauf, werde ich die verwendete Analyse als Diskursanalyse bezeichnen und mich dabei implizit auf die hier gemachten Beschreibungen und Eingrenzungen beziehen. Für die praktische Anleitung der Analyse habe ich mich dann auf unterschiedliche Publikationen aus diesem Umfeld bezogen. So geben Wood und Kroger detaillierte Beschreibungen unterschiedlicher Analysen, mit einem an die Konversationsanalyse angelehnte Detaillierungsgrad (Wood & Kroger, 2000). Die Forschungsgruppe an der University of Loughborough dagegen gibt Hinweise, welche Fehler aus ihrer Sicht, bei der Analyse von Diskursen erfolgen (Antaki, Billig, Edwards, & Potter, 2004). Immer wieder wird darin betont, dass es, anders als zum Beispiel bei quantitativen Methoden, keine generelle Anleitung dazu geben könne, wie es genau zu machen sei. Vielmehr müsse die Forscherin, anhand der unterschiedlichen Analysen, Anleitungen und Forschungsberichte, ihren Weg

⁵⁰ Eine umfassende Übersicht ist im Anhang ersichtlich.

⁵¹ Diese Ebene würde nach Alvesson und Kärreman auf der Meso-Ebene verortet werden (Alvesson & Kärreman, 2000).

⁵² Insgesamt entstammt ein Grossteil dieser Gruppe der britisch-australischen Tradition der Diskursanalyse in Organisationen. Die Bezugspunkte sind dabei zum einen die Sozial- und Organisationspsychologie, aber auch die eher den Betriebswirtschaften zugeordneten Organisationswissenschaften. Je nach Verbindung und Interesse in diesen Netzwerken werden durchaus auch andere diskursanalytische Positionen in der Forschung vertreten, wie zum Beispiel eher kritische Analysen oder konversationsanalytische Untersuchungen.

finden, eine fundierte und nachvollziehbare, sowie interessierende Analyse zu ihrem Thema zu generieren (Piantanida & Garman, 1999). Beschreibungen der Durchführung der Analyse erfolgen im folgenden Abschnitt.

3.3.1 Durchführung der Diskursanalyse

In welcher Hinsicht und wie die Diskursanalyse in Hinblick auf das Thema der Konstruktionen des Sozialen in Organisationen durchgeführt wurde, soll im Folgenden beschrieben werden. Chia beschreibt die generelle Strategie, im Anschluss an das Argument der Ablehnung Organisation als gegebene Entitäten zu sehen, wie folgt: *"As a result, we search for the stories, narratives, and symbols - the discourses - that hold together these contradictory flows and make them "real" for us"* (Chia, 2000, S. 537). Die Analyse von Diskursen wird so vielmehr zu einer fragenden 'Such-Haltung', als einer 'Finde-Strategie', die Parker wie folgt beschreibt: *"A discourse researcher asks instead 'how has this phenomenon come to be like this'". (Parker, 2002, S. 125).* Dies beschreibt die prinzipielle Suchstrategie, mit der eine Diskursanalyse gestartet werden sollte. Gleichzeitig wird beschrieben, dass es kein generelles Rezept des Vorgehens gäbe, da es immer wieder auch das interpretative Vorgehen des Forschenden sei, welches die Wege der Analyse bestimmte (Wood & Kroger, 2000).

Um aber doch die Strategien und konkreten Schritte meines Vorgehens in dieser Arbeit zu umschreiben, wird zunächst beschrieben, wie eine Diskursanalyse nicht aussehen sollte. Dabei wird auf die von Antaki et.al. beschriebenen sechs analytischen Schwächen eingegangen (Six Analytic Shortcomings: Antaki, Billig, Edwards, & Potter, 2004). Das Ziel der Erläuterung potentieller 'Mängel' soll dabei sein, die Abgrenzungen dieser Analyseart zwischen einem 'was es sein kann' und einem 'was es weniger sein sollte' zu verdeutlichen. Durch die Abgrenzungen, soll das Feld dessen, in welchem Rahmen sich eine Analyse bewegen soll, verdeutlicht werden. Gleichzeitig hat mir diese Aufzählung während der Analyse geholfen, den passenden Weg der Analyse der Gespräche zu finden.

1. Under-analysis through summary

Hier wird hauptsächlich das an der Inhaltsanalyse orientierte Vorgehen des Zusammenfassens kritisiert. Diskursanalyse sei mehr als ein thematisches clustern, womit die Aufforderung einhergeht, darauf zu achten, hinsichtlich welcher Bezüge die jeweilige Bedeutung erzeugt wird. Die Aufforderung ist,

die Verbindungen und Bezüge zwischen Diskursen und Kontexten einzubeziehen.

2. *Under-analysis through taking sides*

Hier geht es darum, dass abgelehnt wird, dass es schon als Analyse gelte, wenn der Autor eine Position einnimmt. Dies ist auch eine Abgrenzung zu interpretativen Vorgehen mit hauptsächlich emanzipatorischem Ziel. Es wird nicht kritisiert, dass Positionen eingenommen werden, allerdings sei dies noch keine Analyse im eigentlichen Sinn. Vielmehr ist es die Aufgabe, sollten z.B. Stimmen in einem Gespräch marginalisiert werden, genau dieses zu analysieren, darauf hinzuweisen und zu reflektieren wie dies legitimiert wird.

3. *Under-analysis through over-quotation or isolated quotation*

Auch die ausschliessliche Einsetzung von Transkriptionsausschnitten an sich, ohne diese anschliessend zu analysieren, wird abgelehnt. Dies ist die Abgrenzung zu einer Annahme, dass ein Text eine Bedeutung 'an sich' haben könne, der allen Lesenden in der gleichen Weise zugänglich sei. Vielmehr müssen die ausgewählten Transkriptionsausschnitte dazu dienen, zu verdeutlichen, welche diskursiven Bezüge in diesen erfolgen. Dies müsse beschrieben und erläutert werden.

4. *The circular discovery of (a) discourses and (b) mental constructs*

Diese Kritik bezieht sich hauptsächlich auf mögliche Rückbezüge zu kognitiven Erklärungsversuchen. Da in den hier angewendeten diskursanalytischen Ansätzen eine Realitätskonstruktion im Sinne der linguistischen Wende angenommen wird, kann eine Erklärung hinsichtlich zugrunde liegender kognitiver Strukturen keinen Sinn ergeben, auch da dies eine realistische epistemologische Position beinhalten würde. Im Rahmen dieser diskursiven Analysen kann nicht etwas 'Zugrunde Liegendes' 'entdeckt' werden, sondern nur das 'wie' einer diskursiven Konstruktion und ihrer Konsequenzen beschrieben werden.

5. *Under-analysis through false survey*

Hier geht es um den Geltungsrahmen. Wenn das Prinzip der Lokalität des Anspruches missachtet wird, dann kann dies dazu führen, dass die Ergebnisse der Analyse auch auf andere Kontexte hinaus generalisiert werden. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Analyse nicht auch für Lesende aus anderen Kontexten Bedeutung haben kann oder von diesen als

hilfreich angesehen werden kann. Vielmehr geht es darum, dass nicht vom Autor ein solcher Gültigkeitsanspruch aufgestellt wird. Das Ziel sollte sein, die Analyse auch für Lesende aus anderen Kontexten zugänglich zu machen.

6. *Under-analysis through spotting*

Wenn ein zu starker Fokus auf die Mikro-Taktiken wie z.B. 'hmm' etc. gelegt wird, dann besteht die Gefahr, dass die Bedeutung im Rahmen des Themas der Analyse und des Kontextes der Interaktion verloren geht. Die einzelnen Wendungen und Tropen werden isoliert und erlangen so keinen Sinn im Zusammenhang mit dem Thema. Somit sollte diesen Mikro-Strategien nicht zu viel Aufmerksamkeit geschenkt werden, sondern immer das Thema der Analyse im Auge behalten werden.

Einige der Kritikpunkte der Forschungsgruppe beziehen sich auf epistemologische und ontologische Orientierungen. In den meisten hier vorgestellten methodologischen Texten erfolgen wiederholt diese Positionierungen und Abgrenzungen. Zum Teil, um das jeweilige Vorgehen zu begründen und abzugrenzen, zum Teil, um Unterschiede zu anderen Verfahren zu verdeutlichen.

Ich versuche auf diese Abgrenzungen weniger einzugehen, da die wissenschaftstheoretische Positionierung schon im vorangegangenen Kapitel erfolgte und eine Wiederholung meiner Meinung nach für Lesende wenig erquickend ist. Nachdem oben geschildert wurde, welche Gefahren bei einer Analyse lauern, soll nun affirmativ beschrieben werden, welche Meilensteine bei einer Analyse zu beachten sind und somit in der Analyse berücksichtigt wurden.

Alle Gespräche werden digital aufgenommen und gespeichert. Gleich nach dem Gespräch machen sich dann beide Interviewer Notizen ihrer Eindrücke zum Gesprächsverlauf und fügen auch die während des Gesprächs gemachten Notizen zu dem Forschungstagebuch hinzu. Diese Notizen unterstützen später bei der Analyse den reflexiven Prozess der eigenen Involvierung in das Thema. Ausserdem ermöglichen sie, das eigene Interview- und Frageverhalten jeweils kritisch zu reflektieren.

Dann erfolgt das erste Abhören der Gespräche, ein zweites und weiteres repetitives Anhören erfolgt dann bei der Transkription. Man kann sich entscheiden, ob man nur auszugsweise transkribiert, wie es häufig bei längeren narrativen Interviews erfolgt, oder volle Transkripte anfertigt. Da bei dieser Arbeit die Gespräche auf das interessierende Thema fokussiert geführt wurden, wurden von allen Gesprächen

volle Transkripte angefertigt. Da das Transkribieren ein erstes intensives Vertraut-machen mit den Texten bedeutet, erfolgt hier auch schon der erste Schritt der Analyse.

Gleichzeitig findet hier auch schon ein weiterer distinktiver Transformationsprozess statt, in dem eine Übersetzung des gesprochenen Wortes in das geschriebene erfolgt. Deutlich wird dies in dieser Arbeit dadurch, dass die Gespräche, die in Schweizer Mundart geführt wurden, vorsichtig in eine Version eines 'schweizerischen Hochdeutsch' übersetzt wurden, d.h. typische Worte des Dialektes wurden beibehalten. Nach Wetherell involviert jede Anfertigung eines Transkripts gleichzeitig viele Schritte der Selektion, woraus sich ergibt: "*There is no one way of doing a transcript.*" (Wetherell, 2001, S. 37). An einer späteren Stelle führt sie den Prozess der Transkription wie folgt aus:

„Even the most basic transcription (...) is a skill that requires practice to perfect. The idea that transcription is ‘simply putting the words down on paper’ is very far from reality. Transcription is a constructive and conventional activity. The transcriber is struggling to make clear decisions about what exactly is said, and then to represent those words in a conventional orthographic system.” (Potter & Wetherell, 1987, S. 165).

Bei den für diese Arbeit angefertigten Transkripten wurde nach den folgenden Leitlinien vorgegangen:

Transkriptionsregeln:

- Mhs und ähhhs transkribieren
- Besonders stark betonte Satzteile oder Wörter GROSS schreiben
- Sehr gedehnte Sprechweise mit Leerzeichen zwischen Buchstaben = E t w a s o
- „Regieanweisungen“: lachen, bewegt sich fort vom Tisch, macht dies und das, oder auch starke Hintergrundgeräusche (z.B: Telefon läutet) [in eckige Klammern in den Text setzen]
- Unverständliche Stellen: als (unverständlich) markieren
- Stellen, bei denen man sich nicht sicher ist ob man es richtig verstanden hat (den Text in normale Klammern setzen)
- Pausen: längere Pausen (länger als 5 sec) mit (Pause), kürzere mit – oder - - (ein Strich pro Sekunde)

Abbildung 6: Transkriptionsregeln

Nach weiterem Lesen der niedergeschriebenen Texte wurden dann weitere Analyseschritte durchgeführt, dabei habe ich mich neben der Beachtung der Fallstricke, wie sie von der Gruppe von Antaki et al. beschrieben wurden, an den folgenden Hinweisen und Richtlinien orientiert.

Vivien Burr beschreibt das grundlegende Vorgehen zunächst so, dass die Transkripte mittels der folgenden Strategien bearbeitet werden (Burr, 1995, S. 168):

- Suche nach wiederkehrenden Themen
- Zusammenhängende kohärente Statements und Phrasen, welche über Ereignisse in ähnlicher Weise zu berichten scheinen
- Metaphern, die in ähnlicher Weise bestimmte Images der beschriebenen Ereignisse beschreiben
- Worte, die mit Bedeutung überladen zu sein scheinen.

Neben diesen Strategien, richtete ich meinen Suchfokus danach aus, WIE jeweils über ein Thema gesprochen wurde. Ich fragte mich, welche Bezüge gemacht wurden, welche anderen Themen angesprochen wurden und welche Vergleiche gezogen wurden. Nach Billig schaute ich auch nach Widersprüchen, die so unterschiedliche diskursive Strategien im Umgang mit einem Thema verdeutlichen (Billig, 1996).

Weitere Punkte zum Einhängen, um Zugang zu der diskursiven Konstruktion eines Themas zu erhalten, ist nach Inkonsistenzen und Unterschieden zu suchen. Mit dem Aufzeigen von Unterschiedlichkeiten können auch in einem Analysetext die jeweiligen diskursiven Bezüge und Verbindungen verdeutlicht werden. Denzin und Lincoln argumentieren die Texte nicht zu kodieren, da sonst die diskursiven und rekursiven Bezüge einer sprachlichen Konstruktion und der 'Flow' aus dem Fokus gelangen und zu viel Gewicht auf inhaltliche Unterschiede gelegt wird. Vielmehr favorisieren sie ein Vorgehen, in dem Fragen an den Text gerichtet werden (Denzin & Lincoln, 2000b, S. 3). Nach Wood und Kroger (2000) bleibt es bei der Analyse wichtig, sich daran zu erinnern, dass die Diskurse als Praxis konzipiert sind, sie sind die Grammatik des sozialen Lebens. In diesem Sinne bedeutet Analyse auch: *"Expanding the data by breaking it down and examining relationships among the components in order to identify function"* (S. 28)⁵³. Um Funktionen der jeweiligen

⁵³ Billig beschreibt den Unterschied einer Diskursanalyse zur Dekonstruktion nach Derrida darin, dass bei einer Dekonstruktion eher nach den versteckten und internen Widersprüchen im Text geschaut und danach, was nicht gesagt wird. Dies ist auch ein Element einer diskursiven Analyse, allerdings dient es

Diskurse zu beschreiben und zu verdeutlichen, heisst es in einem weiteren Schritt auch, Ausschnitte aus den Transkripten herauszunehmen, sie mit Abschnitten aus anderen Gesprächen zu vergleichen.

Hier erfolgte dann auch der Schritt einer ersten schriftlichen Beschreibung dieser Diskurse durch die Autorin. Dies ermöglichte dann Anderen einen ersten Zugang zu der Analyse und ein kritisches Hinterfragen, inwieweit sie den angelegten Qualitätskriterien genügt. Es erfolgten Nachfragen, die Performativität des Textes wurde diskutiert und die gemachten Analysen besprochen. Dann erfolgte ein weiterer Schritt der Analyse, eine andere Sortierung wurde vorgenommen, andere Funktionen werden verdeutlicht. Insgesamt haben die Transkripte und Analysetexte dieser Arbeit ungefähr vier bis fünf dieser Analysieren-Sortieren-Schreiben-Präsentieren-Diskutieren-Sortieren-Neu-sortieren-Schreiben-Phasen durchlaufen.

Es gab unterschiedliche Cluster auf verschiedenen Detaillierungsgraden, Darstellungsformen und Übersichten. So wurden Diskurse und ihre jeweiligen Bezüge und Funktionen zur Übersicht in Tabellen dargestellt, es gab Mind-Maps, die Organisationen beschreibende Geschichten wurden verfasst und über den gesamten Zeitraum mehrere hundert Seiten der Analyse niedergeschrieben. Einen Einblick in die Breite des Datenmaterials ermöglicht der Anhang, in dem – sortiert nach den für die Arbeit relevanten diskursiven Themen – weitere Textausschnitte abgebildet sind.

So stellt die in den folgenden Abschnitten geschriebene Analyse auch die Version dar, die zu diesem Zeitpunkt als die interessanteste erscheint. Es sind immer auch viele andere Geschichten zu dem Thema möglich, die Leserin wird Elemente entdecken, die sie / er anders beschreiben würde, andere Verbindungen und Schlüsse ziehen. Das Ziel aber bleibt für mich im Rahmen dieser Arbeit diejenigen zu berichten, die aus 'meiner' Perspektive für die Lesenden zu diesem Zeitpunkt interessant sein könnten und im Sinne der Qualitätskriterien qualitativer Arbeiten, einen weiteren Blickwinkel auf das beschriebene Thema geben.

3.4 Zwischenfazit - eine begründete Geschichte erzählen

Das Ziel einer Analyse nach Czarniawska bleibt das einer 'interessanten Re-Kontextualisierung' des Themas einer Arbeit: *"Every reading is an interpretation and*

hier weiterhin dem Ziel, danach zu schauen, wie sich diskursive Elemente so verbinden, dass eine bestimmte Version einer Wahrheit legitimiert wird (Billig, 1990).

every interpretation is an association tying the text that is interpreted in other texts, other voices, other times, and other places. Much more important than a specific interpretive or analytic technique is the result – an interesting recontextualization." (Czarniawska, 2002, S. 247). Eine weitere Lesart zum Thema zu ermöglichen, ist auch das Ziel der hier angewandten diskursiven Analyse. Die in diesem Kapitel beschriebenen Methoden, Kriterien der Qualität und Vorgehensweisen sollen hauptsächlich dazu dienen, am Ende der Arbeit eine weitere Lesart zu dem Thema des 'Sozialen Miteinanders' zu ermöglichen und damit eine 'begründete Geschichte zu erzählen' ("to tell a grounded story").

Die Beschreibungen zu Analyse und Erhebungsmethoden dieses Kapitels sollen zudem illustrieren, dass das Vorgehen und der Weg, wie zu diesen Beschreibungen oder 'Geschichten', die in den folgenden Kapiteln erzählt werden, nicht zufällig ist. Die einzelnen Schritte erfolgen jeweils einer theoretisch geleiteten Systematik, sowie deren Rekonstruktion und Anwendung durch die Autorin. So sind diese Schritte dann so wenig 'zufällig', wie sie sich auf der anderen Seite immer wieder neu zusammensetzen können. Jede Person, die sich mit dem Thema und auch mit den Texten auseinandersetzt, wird wieder andere Schwerpunkte setzen, andere Verbindungen in den Mittelpunkt stellen. Das Ziel allerdings bleibt, die jeweils gezogenen Verbindungen zu begründen und für andere Lesende nachvollziehbar zu gestalten und zu beschreiben:

"This relaxation of basic assumptions (no universal structure) also leads to the relaxation of the related technique: As there is no one true deep structure to be discovered, various techniques can be applied to structure a text and therefore permit novel readings." (Czarniawska, 2002, S. 745).

Ich verwende hier den Ausdruck 'Geschichten' weniger in dem Sinne des eigentlichen Ansatzes des 'Storytelling', der verlangt, dass viel stärker die Geschichten erzählenden Momente und Elemente in den Vordergrund gestellt werden, wie zum Beispiel 'spannungsgeladene Elemente', 'Dramatik' oder auch 'Höhepunkte' (Gabriel, 1998). Vielmehr soll der Schwerpunkt auf den Narrationen und Erzählungen liegen, die nicht die eigentlichen Merkmale einer Geschichte in sich tragen. Und dennoch habe ich für die Überschrift den Ausdruck 'Geschichten' verwendet. Die Absicht bei dieser Verwendung war, den Akzent dieses Abschnittes weniger in die Richtung einer 'technisch korrekten' Darstellung methodischer Ansätze zu legen, wie sie bei der Darstellung der methodologischen Ansätze leicht erfolgen kann. Eher ist es die Absicht mit der Verwendung des Wortes 'Geschichte'

zu verdeutlichen, welcher Weg, in Anlehnung an welche Konzepte die Erforschung und Analyse des Themas der 'Sozialen Miteinanders', eingeschlagen wurde.

Eine Möglichkeit diesem Abschnitt einen stärkeren Geschichten erzählenden Charakter zu geben, wäre gewesen, dieses anhand eines zeitlichen Ablaufes zu tun, der jeweils beschreibt, zu welchem Zeitpunkt welche Methode verwendet wurde und ihren Höhepunkt dann in der jeweiligen Endversion von Leitfragen hätte haben können. Eine andere, stärker durch Narrationen und Episoden generierte Version, wäre gewesen, die Perspektive des 'Ich' oder 'Selbst' der Autorin und ihren Weg mit dem Thema und den Konzepten zu verfolgen. Episoden des Zweifelns zu berichten, wenn beim Testen der Fragen keine Narrationen angeregt wurden, sondern der Schwerpunkt in einsilbigen Antworten lag. Die Dramatik zwischen den jeweiligen Analyseschritten, wenn nach Rückmeldungen dämmerte, dass die jeweilige Version einem der "six analytic shortcomings" anheim gefallen war - sowie noch viele andere Geschichten im Rahmen der Entscheidung für methodische Ansätze.

Die Entscheidung die Version in der vorliegenden Weise zu schreiben liegt sicher darin, zum einen an die Tradition eines 'Berichtens' in der Organisationspsychologie anzuknüpfen und gleichzeitig doch mit den Überschriften und dem Wort 'Geschichten', den narrativen Charakter und sowohl die Situiertheit, als auch die Eingebundenheit in den jeweiligen Kontext zu verdeutlichen. Diese Darstellung der methodologischen Grundlagen ist in diesem Sinn eine mögliche Geschichte zu diesem Thema. Das Hauptziel war, auch durch diese Verwendung von 'Geschichte', weiter von der angenommenen 'Neutralität' von methodologischen Grundlagen, wie sie auch bei qualitativen Methoden mitschwingen kann (siehe z.B. Mayring, 2002), zu defokussieren und die Wahl, Begründung und Einordnung der gewählten Methoden für diese Arbeit zu berichten.

Gleichzeitig war es das Ziel darzustellen, wie das Material für die Geschichten zum Thema des Sozialen Miteinanders in Organisationen gesammelt wurde, hinsichtlich welcher Annahmen sie aufgenommen wurden. Wo, in welchen Organisationen und wie in diesen Kontexten sie gesammelt wurden, wird in dem nächsten Kapitel erzählt werden. Die methodologischen Bezugspunkte darzustellen, war das Ziel dieses Kapitels.

So wurde zunächst beschrieben, welche Qualitätskriterien für einen solchen qualitativen Forschungsprozess in Organisationen angelegt werden können. Immer wieder ziehen sich durch das Kapitel dabei Verweise auf die relativistische, dialogische wissenschaftstheoretische Einordnung des Forschungsansatzes. Nur

hinsichtlich dieser können Kriterien wie Performativität des Textes, Authentizität, 'Stimme geben' oder der Stil der Darstellung Sinn erzeugen. Das Ziel der Darstellung einer Analyse ist dabei an der Metapher des Kristalls orientiert, mit dem Ziel möglichst viele Facetten und schillernde Ansichten des Themas durch eine Analyse zum Leuchten zu bringen.

Vor der Erstellung einer Analyse muss allerdings 'Material' gesammelt werden. Wie Zugang zu den Texten erlangt wurde, wird mittels der Erhebungsmethoden beschrieben. Es wird für das Interview als soziale Begegnung und damit ko-konstruierte Texte argumentiert und die Bedeutung der Gruppendiskussion als Methode, um unterschiedliche Stimmen und die Aushandlung eines Themas zu dokumentieren, erläutert (Fontana & Frey, 2003).

Im Anschluss an die Erläuterung der Sammelmethoden von Texten wird dann auf die der Analyse eingegangen. Das immer wieder auftauchende Wort des 'Diskurses' wird in seiner Verwendung in dieser Arbeit erläutert und seine konstituierende Annahme für Wirklichkeitskonstruktionen beschrieben. Die Diskurse und deren Analyse werden zum zentralen Element für die Analyse der Konstruktionen des Sozialen in Organisationen. Mit Diskursen werden all die sprachlichen Mittel zusammengefasst, mittels derer Verwobenheit und jeweiligen Verbindungen sich die Legitimation von Realitäten untersuchen lässt.

Die zentrale Frage bleibt die, wie sich diskursive Themen aufeinander beziehen, so dass eine bestimmte Version eines Themas legitimiert wird. Genau das wird das Thema der folgenden Kapitel sein. Es werden unterschiedliche diskursive Verknüpfungen aufgezeigt, in deren Verbindung sich jeweils eine Konstruktion des Sozialen Miteinanders in einer Organisation erzeugt und so die jeweilige Bedeutung mit ihren Funktionen für die Organisation hervorbringt.

4 Die Organisationen als Kontext - Erzählungen

Mit diesem Kapitel beginnt die Darstellung der Analyse der Diskurse zum Thema 'Soziales Miteinander in Organisationen'. Mit der Darstellung der Organisationen in denen die Gespräche geführt wurden in einem eigenen kurzen Kapitel möchte ich verdeutlichen, welche Rolle die jeweilige Firma gespielt hat. Damit wird auch der erste Teil der Analyse eingeleitet, weil die Analyse der diskursiven Konstruktionen nur im Rahmen und mit diesen Organisationen erfolgte. Es soll ein erster Einblick in die Organisationen und wie der 'Zugang' zu ihnen war, beschrieben werden. Gleichzeitig wird den Lesenden damit Gelegenheit gegeben, die folgenden Diskurse zu kontextualisieren. Dafür wird eine Übersicht über die geführten Gespräche gegeben. In den darauf folgenden Kapiteln werden in Bezug auf einzelne Gesprächsausschnitte, diese Beschreibungen der Organisationen ergänzt werden, da die Realitäten des Sozialen immer nur in Verbindung mit den Realitäten der Organisationen Bedeutung erlangen können.

4.1 *Produkta und Tradis - Soziales in Organisationen*

Die Namen der Organisationen 'Produkta' und 'Tradis', sind von mir gegeben, da beiden Organisationen für die Darstellung in dieser Arbeit Anonymität zugesichert wurde⁵⁴. Beide Organisationen sind in der Schweiz angesiedelt und alle Gespräche in den Organisationen wurden an Schweizer Standorten durchgeführt. Auch die Namen der Gesprächspartner wurden anonymisiert. Ihnen wurden neue Namen gegeben⁵⁵, die nicht ihren eigentlichen entsprechen. Ich habe mich dafür entschieden Namen zu geben, da dies auch illustriert, dass die entsprechenden Texte von Personen gesprochen wurden, die in der Organisation und in anderen Kontexten und Diskursen des 'Lebens' verankert sind.

Gleichzeitig scheint es mir an dieser Stelle noch einmal wichtig zu betonen, dass die "Agency", die in den Textabschnitten deutlich werden kann, mittels der jeweiligen diskursiven Konstruktionen zugeschrieben wird - und - im Rahmen der diskursiven Konstruktion von Wirklichkeiten - nicht als eine wie auch immer geartete

⁵⁴ Damit sie auch durch die Beschreibungen nicht sofort zu identifizieren sind, sind hier einige Angaben ein wenig angepasst, geben aber weiterhin die relevanten Eckdaten wieder. Sollte ein Lesender die Organisationen trotz dieser Angaben 'erkennen', oder zumindest einen entsprechenden Verdacht hegen, so bitte ich darum, dies nicht weiterzugeben. Das Ziel dabei ist, weiterhin einen offenen Zugang zu Gesprächen in Organisationen zu haben und auch entsprechende Analysen, jenseits des Interesses und potentiellen 'Nutzens' für die Organisation durchführen zu können.

⁵⁵ Dies geschah, in dem ich häufig im Telefonbuch vorkommende Namen gewählt habe.

'individuelle, personale Intention' gesehen wird (Hardy, 2004). Wobei es durchaus sein kann, dass in Texten Individuen 'Agency' zugeschrieben wird, zumal dies der dominante Diskurs zu Agency in der Moderne ist (siehe dazu auch: Dachler, 2005). Dieser Exkurs zum Thema 'Agency' soll an dieser Stelle noch einmal verdeutlichen, dass die Verwendung von anonymisierten Namen dazu dient, Kontexte zu illustrieren- und nicht den sprechenden Personen 'Intention' oder 'Agency' zuzuschreiben.

Aber was sind die Geschichten zu Tradis und Produkta? Zu Beginn des Forschungsvorhabens stand das Ziel, überhaupt Organisationen zu finden, die es ermöglichen, dass bei Ihnen Gespräche zu dem Thema des Sozialen Miteinanders geführt werden. Der Weg dahin war, dass zunächst über verschiedene Kanäle (Internet, Stellenanzeigen, Portraits von Organisationen in Zeitungsartikeln, Konferenzen) Informationen zu Organisationen eingeholt wurden. Für mich waren diejenigen interessant, die 'zwischenmenschliche Kompetenzen' in diesen Publikationen thematisierten.

Die Arbeitshypothese dabei war, dass letztendlich diejenigen, bei denen dieses Thema schon in irgendeiner Weise besprochen wird, auch zugänglicher für Forschung sind. Es war wichtig, dass sich die Organisation damit beschäftigte, um eine Grundlage für die Gespräche zu haben. Der Ausgangspunkt war die Überlegung, dass wenn sich eine Organisation mit dem Thema beschäftigt, durch die 'Schwierigkeiten', die bei dem Thema des sozialen Miteinanders auftreten können, auch die diskursiven Verbindungen variabel werden. Damit verbunden war auch die Hoffnung, dass die Menschen zu dem Thema 'etwas zu erzählen' haben. Schliesslich gelang der Zugang zu Produkta und Tradis.

Beiden Organisationen ist gemeinsam, dass sie sich – in unterschiedlichen Stadien und aus unterschiedlichen Perspektiven – mit dem Thema des Sozialen Miteinanders beschäftigen. Beide Organisationen haben ihren Schwerpunkt im Handel und Vertrieb von Produkten, sowie der in- und externen Dienstleistung. Es sind also keine rein 'technischen' oder 'verwaltenden' Organisationen. Bei beiden liegt ein Schwerpunkt im Kontakt zu Kunden. Gleichzeitig sind sie mit dem Segment 'Handel' in einem sehr traditionellen Bereich angesiedelt. Somit können beide Organisationen auf eine mehr als Einhundertjährige Firmengeschichte zurückblicken und sind jeweils auch in dieser verhaftet. Eine genauere Beschreibung von Produkta und Tradis, sowie dem Zugang zu den Organisationen erfolgt in den folgenden Abschnitten.

4.1.1 Erste Eindrücke und Kontaktaufnahme bei Produkta

Der Kontakt zu Produkta kam über eine schriftliche Anfrage zustande. Produkta hatte Stellenanzeigen geschaltet und dort insbesondere Anforderungen an verschiedene personale und soziale Kompetenzen für ihre zukünftigen Mitarbeitenden gefordert (Die Überschrift der Anzeige: "Menschen machen Produkte"). Darauf wurde ein Brief mit der Frage, ob ein Interesse an einer Untersuchung zu dem Thema bestünde, gesendet. Das Treffen über die Art der Untersuchung fand mit der Personalleiterin statt. Bei diesem ersten Treffen wurde eine Beschreibung des Forschungsprojektes präsentiert. Nach diesem ersten Treffen stellte sich dann im weiteren Verlauf heraus, dass Produkta ein grösseres Interesse an einer so genannten 'Kulturanalyse' hatte, die auch das Ziel der Analyse der Kultur der Zusammenarbeit verfolgte. Wir teilten den Auftrag dann in zwei Teile - und so erklärt sich dann auch das 'wir', das seit dem Beginn dieser Beschreibung verwendet wird. Die Besprechungen bei Produkta erfolgten alle zusammen mit einer Kollegin, da wir das Forschungsinteresse als Lehrstuhlinteresse im Rahmen eines Dissertationsprojektes darstellten. Im Laufe der ersten drei Sitzungen mit der Personalleiterin erfolgte dann eine Re-Formulierung des Auftrages.

Das Hauptinteresse von Produkta war es, eine 'Kulturanalyse' durchzuführen und hier den 'Ist-Stand' zu ermitteln. Der Hintergrund dieses Auftrages war auf Seiten von Produkta, dass es von Seiten des Konzerns Vorgaben und Ziele für eine bestimmte Art von Organisationskultur gab. Das Managementteam wollte nun feststellen, auf welchem Stand die Schweizerische Organisation hinsichtlich dieses Themas war. So wurde dann der Auftrag bei Produkta zweigeteilt. Zum einen gab es das Ziel der Ist-Analyse der Kultur, hauptsächlich mittels quantitativen Instrumenten. Das andere Ziel war das Führen von Gesprächen zum 'Sozialen Miteinander' in der Organisation und damit der Generierung von Texten, die diskursanalytisch ausgewertet werden sollten. Entsprechend teilten wir den Auftrag auf, die Kollegin trug die Hauptverantwortung für die Kulturanalyse, meine Hauptverantwortung lag in der qualitativen Erhebung von Gesprächen zum Thema

des Miteinanders⁵⁶. Der Hauptfokus für diese Arbeit liegt nun genau auf diesem 'qualitativen Teil'⁵⁷, da hier die Fragestellung der Arbeit verortet ist.

Insgesamt war das Vorgehen genau mit der Personalabteilung abgestimmt, die Teilnahme an Gesprächen für alle Beteiligten freiwillig und Anonymität wurde zugesichert. Zunächst wurden mit den Mitgliedern des Managementteams Einzelgespräche mit einer Dauer von ca. 45-80 Minuten geführt. Dem Managementteam gehören inklusive des CEO zehn Personen an, die mit ihren anonymisierten Namen und Funktionsbereichen nachfolgend in einer Übersichtstabelle dargestellt sind:

Name	Funktion
Herr Christoph Meier	CEO
Frau Karin Egger	Leitern Personal
Frau Lutz	Leiterin Marketing intern
Herr Dörig	Leiter Marketing extern
Herr Brenner	Leiter Logistik
Herr Fuchs	Leiter Produktion
Herr Baumann	Leiter Verkauf
Herr Rütsche	Leiter Zwischenhandel
Herr Rohner	Leiter Controlling
Herr Pfister	Leiter Informatik

Abbildung 5: Übersicht Einzelinterviews Produkta

Diese Übersicht soll bei der folgenden Darstellung der Textausschnitte eine Anschauung bieten, welchem Bereich die jeweiligen Gesprächspartner in der Organisation zugeordnet sind, da dies für die Analyse als Kontext Relevanz erlangt. Die Interviews und Gruppendiskussionen wurden alle unter dem Titel dieser 'Kulturanalyse' durchgeführt, mit einer Spezifizierung, dass es in diesem Teil insbesondere um die Kultur des Miteinanders und der Zusammenarbeit gehe. Die erste Frage war: „Was würden Sie sagen, wie geht man hier bei Produkta

⁵⁶ Wobei alle geführten Interviews und Gruppendiskussionen eine Auswertung hinsichtlich der Fragen der Kulturanalyse unterzogen wurden und diese 'Ergebnisse' an Produkta rückgemeldet wurden. Die Erklärungen zur Kulturanalyse bei Produkta sollen in dieser Arbeit den Kontext geben - und werden so eher am Rande einfließen - der Versuchung widerstehend, zu viel über diesen Prozess zu berichten.

⁵⁷ Wobei die Bezeichnung 'qualitativer Teil' die Aufteilung des Teams bei der 'Datenerhebung' bei Produkta beschreibt - und weniger das eigentliche Forschungsthema dieser Arbeit

miteinander um?“. Die Idee, Einzelinterviews nur mit den Mitgliedern des Managementteams durchzuführen, war so begründet, dass man - auch seitens Produkta - den Unterschied zwischen den 'vorgegebenen' und gelebten Inhalten auf Seiten des Führungsteams und denen auf Seiten der Mitarbeitenden generieren wollte. Das Ziel auf Seiten der Mitarbeitenden war dann weniger, die Einzelmeinungen herauszustellen, als viel mehr den kollektiven Sensemaking-Prozessen Raum zu geben - was im Rahmen des Leitungsteams weniger relevant schien.

Die Teilnahme an den Gruppendiskussionen war freiwillig, die Ansprache erfolgte von der Personalabteilung, die während der Gespräche aber nicht anwesend war. Auch hier wurde allen Beteiligten Anonymität zugesichert. Die Gruppengespräche waren in den Hierarchien gemischt, allerdings nahmen niemals die Abteilungsleiter teil. Zum Teil (je nach Grösse der Abteilung) waren die Gruppenmitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen, zum Teil nur aus einer. Auch hier ergab sich eine Anlehnung an den 'Alltag' der Organisation, kurzfristig konnten einige nicht kommen, dafür waren dann andere dabei. In der folgenden Tabelle wird eine Übersicht über die Gruppendiskussionen möglich:

Gruppe	Bereich	Anzahl Teilnehmende
Gruppe 1	Zwischenhandel	6 TN
Gruppe 2	Marketing extern	4 TN
Gruppe 3	Logistik	5 TN
Gruppe 4	Marketing intern	3 TN
Gruppe 5	Controlling	6 TN
Gruppe 6	Gemischt	5 TN
Gruppe 7	Gemischt	7 TN
Gruppe 8	Personalmanagement	3 TN

Abbildung 6: Übersicht Teilnehmende Gruppendiskussionen Produkta

Insgesamt nahmen damit bei Produkta 39 Mitarbeitende an den Gruppendiskussionen teil, zusammen mit den zehn Teilnehmenden der Einzelinterviews hatten dann 49 Personen bei Produkta mit mir gesprochen. Welche Art von Organisation Produkta ist und der weitere Verlauf unseres Aufenthalts wird im folgenden Abschnitt geschildert.

4.1.2 Produkta und der Verlauf des dortigen Aufenthaltes

Produkta ist die Schweizerische Niederlassung eines grossen internationalen produzierenden Konzerns. Weltweit hat die Organisation fast 80.000 Mitarbeitende in über 60 Ländern. Die Schweizerische Niederlassung, in der die Untersuchung stattfand, hat an diesem Hauptstandort in der Schweiz zum Zeitpunkt der Gespräche etwa 150 Mitarbeitende. Diese sind hauptsächlich mit administrativen Tätigkeiten, sowie den operativen Bereichen des Marketings und der Logistik der Produkte, die hergestellt werden, beschäftigt. Zusätzlich unterhält die 'Mutterorganisation' noch zwei Produktionsstandorte in der Schweiz, von denen aber nur einer direkt organisatorisch mit 'Produkta', so wie ich sie in der Untersuchung kennen gelernt habe, verbunden ist. Die Mitarbeitenden der Produktionseinheit waren auf Wunsch des Managementteams nicht in die Gespräche einbezogen, da sie an einem anderen Standort tätig sind. Da ihr Leiter aber Mitglied des Managementteams ist, wurde mit ihm, in seinem Büro am Produktionsstandort, ein Einzelinterview geführt. Insgesamt stehen bei Produkta die von ihr vertriebenen und auch an anderen Standorten hergestellten Markenprodukte im Vordergrund. Ein wichtiger Teil der organisationalen Identität wird über diese Produkte hergestellt. So sind im Grossraumbüro am Hauptstandort alle Arbeitsplätze mit Werbeartikeln und Plakaten dekoriert. Als Besucherin hatte ich den Eindruck, dass ich mich zu keinem Moment im Zweifel befinden konnte, in welcher Organisation ich mich befand und welche Dinge hergestellt und vertrieben werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass der Hauptsitz der Dachorganisation in den Vereinigten Staaten von Amerika liegt, so dass ein Hauptteil des Austausches in diese Richtung geht.

Der Schweizerische Standort ist in einem Bürokomplex nahe der Innenstadt untergebracht. Die gesamte Organisation teilt sich über mehrere Stockwerke auf. Dabei haben einzig die Abteilungsleiter Einzelbüros, alle anderen Arbeitsplätze befinden sich in Grossraumbüros, die sich über das gesamte Stockwerk erstrecken. Abgeteilt sind nur Besprechungsräume, die durch Glaswände von mehreren Seiten einsichtig sind. Alle Gruppendiskussionen und die meisten Einzelgespräche fanden in einem solchen Besprechungsraum am Hauptsitz statt. Nur die Gespräche mit dem CEO und dem Leiter des Bereiches Controlling erfolgten in deren Büros.

Zeitlich wurden zuerst die Gespräche mit den AbteilungsleiterInnen, beginnend im März 2003 geführt, dann die Gruppendiskussionen. Die letzte Gruppendiskussion fand Ende Mai 2003 statt. Im Anschluss daran wurden dann sowohl die

quantitativen Daten⁵⁸, wie auch die Gespräche hinsichtlich des Interesses der Organisation ausgewertet. Im Anschluss an die Auswertung wurden die Ergebnisse an das Leitungsteam zurück gemeldet. Dies geschah im Rahmen der jährlichen Retraite des Leitungsteams, die an einem externen Standort erfolgte. Im weiteren Verlauf übernahm dann das Leitungsteam die Verantwortung für das weitere Feedback an die Mitarbeitenden, sowie für den weiteren Prozess des angestrebten 'Kulturwandels'. Einige Erlebnisse aus dieser Rückmeldungsveranstaltung mit dem Managementteam werden in den Kontext der Erläuterung der Diskurse einfließen.

Wenn ich mich im Folgenden auf 'Produkta' beziehe, so ist damit immer diese Schweizerische Hauptniederlassung gemeint und die Erlebnisse, die wir bei unserem dortigen Aufenthalt hatten.

4.1.3 Kontext der ersten Eindrücke und Kontaktaufnahme bei Tradis

Der Zugang zu 'Tradis' erfolgte über den Personalleiter, den ich auf einer Tagung traf. Er referierte dort zusammen mit der Ausbildungsverantwortlichen zum Thema 'Führung' in seiner Organisation. Dabei war eine der Hauptaussagen die Forderung der vertrauensvollen Nähe der Führungskräfte zu den Mitarbeitenden, anstelle eines kontrollierenden Führungsstils. Dies war für mich der Indikator für ein Interesse am Thema des Sozialen Miteinanders und meine Anfrage nach einem Termin zur Vorstellung meines Forschungskonzeptes wurde mir dann auch positiv beantwortet. Ich traf Herrn Künzli⁵⁹ einige Wochen später in einer der Niederlassungen von Tradis, in einem Schulungsraum. Ich stellte ihm zunächst das Konzept meines Forschungsinteresses vor. Nach der Zusage, in seiner Organisation Gespräche führen zu können, nahm ich auch mit ihm ein kurzes Gespräch zu seinen Vorstellungen zu dem Thema des sozialen Miteinanders in Organisationen auf. Dieses Gespräch folgte weniger dem Konzept aller anderen Interviews, da Herr Künzli nur zwanzig Minuten zur Verfügung hatte und auch eher die Ansicht vertrat, dass sich die wichtigsten Punkte in wenigen Sätzen zusammenfassen lassen.

Für den weiteren Verlauf nannte er mir dann eine Mitarbeiterin im Bereich der zentralen Ausbildung, die für mich zum einen die 'Gatekeeperin' (Frau Bauer) zu der Organisation war, zum anderen auch dafür zuständig war, dass ich in der

⁵⁸ Hier wurden allen Mitglieder der Organisation ein Fragebogens zugesandt, zwei Drittel haben diesen zurückgesandt. Ich führe diesen Teil der Untersuchung absichtlich nicht weiter aus, da es vom eigentlichen Fokus dieser Arbeit zu sehr ablenken würde.

⁵⁹ Auch bei Tradis wurden alle Namen und zum Teil auch die Angaben über die Organisation anonymisiert, damit diese für die Lesenden möglichst nicht zu identifizieren sind.

Organisation Gesprächspartner finden konnte. Insgesamt hatte Herr Künzli kein instrumentelles Interesse an meinem Forschungsvorhaben. Seine Bedingung für den Zugang war, dass die Gesprächspartner freiwillig mitmachen sollten, sowie, dass die Gespräche nicht bei der eigentlichen Arbeitsausführung stören durften. Somit fand bei Tradis, anders als bei Produkta, keine Instrumentalisierung der Gespräche oder der Ergebnisse statt.

Nach einiger Zeit meldete sich dann Frau Bauer bei mir, mit der ich mich dann am Sitz der Ausbildungsabteilung traf, um den weiteren Verlauf zu besprechen. Frau Bauer schlug vor, mir zunächst Gesprächspartner in einer Region der Schweiz zu suchen und mich an den dortigen Personalverantwortlichen zu wenden. Gleichzeitig würde sie versuchen, mir Zugang zu Weiterbildungsseminaren zu verschaffen, damit ich auch bei Tradis Gelegenheit zur Durchführung von Gruppendiskussionen finden könne. Da bei Tradis kein eigentliches Interesse an den Ergebnissen der Arbeit bestand, war es dort schwieriger Gruppen von Mitarbeitenden gleichzeitig aus ihrer Tätigkeit heraus für ein Gruppengespräch zu versammeln. Leider zeigte sich dann im weiteren Verlauf, dass kein Zugang zu den Weiterbildungsveranstaltungen der Kader möglich war, da befürchtet wurde, dass es die dortigen Gruppenprozesse zu sehr unterbrechen würde. Somit wandte ich mich dann zunächst an den Personalleiter der Region 'Mitte'⁶⁰, um die dortigen Möglichkeiten für Gespräche oder Diskussionen zu besprechen.

Nachdem ich auch Herrn Lanker das Konzept vorgestellt habe, diskutierte ich mit ihm die Möglichkeit verschiedener Gesprächspartner in der Region. Schliesslich schrieb er mir eine Email mit verschiedenen Kontaktmöglichkeiten, die ich dann mittels Email, Telefon und Fax ansprach und Termine vereinbarte. Alle Gesprächspartner in dieser Region waren an unterschiedlichen Standorten und ich suchte sie einzeln auf.

⁶⁰ Auch die Region ist anonymisiert.

Name	Funktion / Bereich	Ort
Frau Ackermann	Sozialdienst	Region Mitte
Herr Mettler	Leiter Kleinstandort	Region Mitte
Herr Thoma	Leiter Kleinstandort	Region Mitte
Frau Wagner	Leiterin Kleinstandort	Region Mitte
Herr Messmer	Leiter Ausbildung	Region Mitte
Herr Hans Künzli	Leiter Personal	Zentral
Frau Oswald	Leiterin Sozialdienst	Zentral
Herr Schoch	Leiter Informatik	Zentral
Herr Sieber	Leiter Logistik	Zentral
Frau Baumgartner	Mitarbeiterin Produktmanagement	Zentral
Frau Rechsteiner	Ausbildung Management	Zentral

Abbildung 7: Übersicht Interviews Tradis

Neben den Gesprächspartnern in der Region, bekam ich dann von Frau Rechsteiner, der Kontakt zu ihr wurde auch von meiner 'Gatekeeperin' Frau Bauer vermittelt, mehre Ansprechpartner in leitenden Positionen in der Zentrale genannt. Mir war diese Möglichkeit sehr recht, auch um ähnlich wie bei Produkta, die diskursiven Verknüpfungen auf der leitenden Ebene zu erfahren. Die Personen, mit denen ich in der Region sprach, waren sehr stark lokal verankert. Zumeist waren sie, insbesondere die LeiterInnen der Standorte, seit vielen Jahren bei Tradis tätig. Neben diesen Personen hatte ich dann auch die Möglichkeit mit der Mitarbeiterin des Sozialdienstes, Frau Ackermann zu sprechen. Dies schien mir insbesondere interessant, da ich mir erhoffte, hier weitere unterschiedliche Erzählungen zum Thema des Sozialen Miteinanders zu erfahren, da sie auch die Ansprechperson bei Schwierigkeiten zu diesem Thema in der Organisation ist.

Neben den Einzelgesprächen, erhielt ich Zugang zu Gruppendiskussionen im Rahmen der Ausbildung. In der Region Mitte wurden regelmässig die Lehrlinge zu Schulungen versammelt. So ergab sich dann Gelegenheit mit drei dieser Lehrlingsgruppen Diskussionen zu führen. Dies wiederum war interessant, neben den Erzählungen der Standortleitenden, auch diejenigen zu anhören, die in einer ganz anderen Rolle und hierarchischen Position in der Organisation tätig waren. Gleichzeitig waren dies zum Teil die Gruppendiskussionen, bei denen der Erzähl-

und Redefluss am Schwierigsten zu initiieren war. Neben den drei Lehrlingsgruppen ergab sich dann noch die Möglichkeit einer Gruppendiskussion mit allen AusbilderInnen in dieser Region, sowie mit den Mitarbeitenden des Bereiches Training und Ausbildung zentral. Das Interesse an den Bereichen des Training und der Ausbildung bestand für mich darin, dass diese auch für die Leitlinien des 'Umgangs miteinander' zuständig waren. Sie entwickeln die Konzepte und konzipieren, welche Soll-Vorstellungen für diese Bereiche in der Organisation gelten sollen.

Gruppe	Bereich	Anzahl Teilnehmende	Ort
Gruppe 1	AusbilderInnen	9	Region Mitte
Gruppe 2	Lehrlinge	11	Region Mitte
Gruppe 3	Lehrlinge	11	Region Mitte
Gruppe 4	Lehrlinge	8	Region Mitte
Gruppe 5	Ausbildung Management	7	Zentral

Abbildung 8: Übersicht Teilnehmende Gruppendiskussionen Tradis

Damit haben bei Tradis 46 Personen an den Gruppendiskussionen teilgenommen, insgesamt haben wir bei Tradis mit 57 Personen gesprochen. Das 'Wir' im Kontext von Tradis bedeutet, dass ich die Gruppendiskussionen wiederum mit einem Kollegen durchgeführt habe. Seine Rolle war, insbesondere auf die Gruppenprozesse zu achten und sich Notizen dazu zu machen und Rückmeldung zum Diskussionsprozess zu geben. Während es stärker in meiner Rolle lag, die Diskussion einzuleiten und die Fragen zu stellen. Die Einzelinterviews habe ich bei Tradis allein geführt. Die Interviews fanden hauptsächlich an den jeweiligen Arbeitsorten oder dort angeschlossenen Besprechungsräumen der Teilnehmenden statt. Der Hauptunterschied zu Produkta lag in der Vorgehensweise.

Bei Tradis gab es keinen vorab aufgestellten Projektplan, sondern Termine wurden je nach Zugang gemacht und die Interviews entsprechend geführt. Insgesamt hat niemand der Angefragten abgelehnt, wobei mir allerdings für die Anfragen an die gehobenen Kader in der Zentrale geraten wurde, diese mit einem Vermerk der Billigung des Projektes durch Herrn Künzli, den zentralen Leiter des Personalwesens, zu versehen. So wurden dann auch auf dieser Ebene die

Gespräche zugesagt. Das war für mich besonders interessant, weil ich so zu ähnlichen Stufen der Hierarchie Zugang hatte, wie bei Produkta. Insgesamt fanden die Gespräche bei Tradis in einem wesentlich längerem Zeitraum als bei Produkta statt. Der erste Kontakt war im Februar 2003, das letzte Interview im Februar 2004, somit war ich über etwa ein Jahr mit der Organisation im Kontakt.

4.1.4 Tradis und Eindrücke des dortigen Aufenthaltes

Wie vielleicht schon bei den vorherigen Beschreibungen angemerkt, ist Tradis eine grosse Schweizerische Organisation. Insgesamt sind dort mehr als 10.000 Menschen beschäftigt. Tradis stellt Produkte her und vertreibt diese auch mit eigenen Verkaufsstellen. Wenn im Folgenden von Tradis gesprochen wird, dann ist immer diese Schweizerische Organisation gemeint. Tradis ist international wenig tätig. In den letzten Jahren wurde, nach einer grossen Re-Organisation, besonders in den Bereich der 'Corporate Identity' investiert. Es wurden Leitbilder erstellt und es gab den Aktionsplan 'Tradis-Power', der nach den vielen Re-Organisationen der Organisation eine möglichst einheitliche Identität geben sollte. Das Ziel dabei war, dass sich die Mitarbeitenden stark mit den Unternehmen und den dort hergestellten und vertriebenen Produkten identifizieren.

In der Zeit meiner Anwesenheit bei Tradis zeigt sich diese 'Aufbruchstimmung' in mehreren Gesprächen, es wurde immer wieder paraphrasiert, dass man die Dinge 'gemeinsam anpacken' wolle. Meine Anwesenheit in der Organisation war, auch durch die Grösse und die unterschiedlichen Standorte bedingt, kaum zu bemerken. Insbesondere bei den Gesprächsterminen in der gerade neu erstellten Zentrale, wurde bei dem Warten in der Empfangshalle deutlich, wie viel 'Publikumsverkehr' dort herrscht. Ständig kamen Menschen, Externe wurden empfangen, die neue Beameranlage für die Vorführung hauseigener Werbung wurde installiert, während ich dabei war, meinen Besucherausweis zu befestigen. Die Büros waren, je nach Standort, sehr unterschiedlich eingerichtet. Von geräumigen mit eigenem grossen Konferenztisch in dunklem Holz und Blick über die Stadt, über geschäftige helle kleine mit vielen Papieren auf den Tischen, hin zu Schulungsräumen mit zusammengesteckten Tischen, fensterlos mit Neonlicht in einem industriellen Vorort.

Die Vielfalt der Büros spiegelte für mich auch die Vielfalt der Gesprächspartner wieder. Sie arbeiteten in unterschiedlichen Bereichen, in unterschiedlichen Positionen und auf sehr unterschiedlichen Hierarchiestufen. Als allen gemeinsam

empfangen ich die Redebereitschaft im Gespräch und das Interesse am Forschungsvorhaben. Bei Tradis wurde keine Rückmeldung der Ergebnisse vereinbart und entsprechend ergab sich keine Möglichkeit, erste Ergebnisse mit den Organisationsmitgliedern zu diskutieren.

Auch habe ich mich weder bei Tradis, noch bei Produkta dafür entschieden, die erstellen Transkripte zur Kontrolle an die Gesprächspartner zu geben, die 'Gefahr' beschreibt Czarniawska wie folgt: "*Sending the transcript to the interviewee can be a risky procedure, because it is mainly now be seen as written text and corrected accordingly.*" (Czarniawska, 2004, S. 70). Das 'Momentum' des Gesprächs könnte bei dieser Art einer Kontrolle eines geschriebenen Textes weiter verloren gehen. Auch besteht die Möglichkeit, dass die Texte zu sehr hinsichtlich einer 'sozialen Erwünschtheit' korrigiert werden, diskursive Verknüpfungen verschwinden und aus dem gesprochenen Text um so mehr ein geschriebener wird. Auch liegt das Hauptziel nicht darin, eine mögliche 'richtige' Darstellung der 'Meinung' der Gesprächspartner zu erzielen, sondern weiterhin eine möglichst grosse Vielfalt an diskursiven Verknüpfungen zu generieren und so wenig wie möglich davon in den Transkripten zu verlieren.

4.2 Zwischenfazit Tradis und Produkta

Insgesamt habe ich bei Tradis und Produkta mit 106 Personen gesprochen. Dabei haben 85 Personen an Gruppengesprächen teilgenommen und 21 an Einzelinterviews. Das Ziel dieses Abschnittes war es, vor Beginn der Beschreibung der Diskurse zum Thema des Sozialen in Organisationen, einen ersten Eindruck von den Organisationen zu geben. Wichtig wäre noch an dieser Stelle zu erwähnen, dass ich mich selbst, oder von anderen, als Angehörige der Universität St. Gallen mit einem Forschungsvorhaben zu Zusammenarbeit in Organisationen vorgestellt wurde. Wenn möglich, habe ich den potentiellen Gesprächspartnern vorab eine Beschreibung gesandt, auch mit einem Foto versehen. Interessant war noch, wie unterschiedlich diese 'Herkunft' aufgenommen wurde. Bei Produkta, mit einem höheren AkademikerInnen Anteil und einigen Ehemaligen der Universität St. Gallen, hatte ich den Eindruck, dass wir stärker mit dieser Institution identifiziert wurden. Bei Tradis, mit eher geringeren AkademikerInnen Anteil bei den Gesprächspartnern, schien diesen die Herkunft weniger relevant. Ich hatte den Eindruck, dass sie viel

mehr daran interessiert waren, einen Beitrag zu dem Thema zu liefern und ein Gespräch zu ihrer jeweiligen Situation zu führen.

Weitere detailliertere Eindrücke werden im Rahmen der Darstellung der Gespräche und der Analyse der Diskurse folgen. Sie dienen dazu, die jeweiligen Bedeutungszusammenhänge auf die Organisation zu beziehen und so die Sensemaking-Prozesse zu beschreiben.

5 Die diskursive Konstruktion des Sozialen als Kompetenz bei Tradis und Produkta

Im vorangegangenen Kapitel vier wurden den Organisationen beschrieben, in denen die Textausschnitte der folgenden Kapitel fünf, sechs und sieben generiert wurden. Hier beginnt nun die Darstellung der Analyse der Gespräche hinsichtlich der Frage, mit welchen diskursiven Verknüpfungen dem Thema des Sozialen Miteinanders jeweils Bedeutungen zugeschrieben werden.

Im Hauptteil dieses fünften Kapitels wird die Geschichte der ersten diskursiven Konstruktion geschildert, die sich in dem Ausgangsinteresse der Arbeit wieder findet. Wie die Konstruktion des sozialen Miteinanders als individuelle Kompetenz erfolgt und welche Funktionen dies in den jeweiligen Organisationen generiert, wird ausgeführt und erläutert. Am Ende dieses Abschnitts werden dann, in Verbindung mit den Funktionen der diskursiven Verknüpfungen, Überlegungen zu Rekonstruktionen diskutiert. Dies beschreibt auch den Aufbau der folgenden Kapitel sechs und sieben, im ersten Teil wird die Analyse der Repertoires und ihre jeweiligen Funktionen im lokalen Kontext beschrieben, hergeleitet und erläutert. Im zweiten Teil wird dann reflektiert, wie diese Repertoires und Funktionen wieder mit anderen Konzepten verknüpft werden können, durch welche Verknüpfungen, Re-Kontextualisierungen und Rekonstruktionen andere Funktionen und Perspektiven erschlossen werden können.

In der Art der Darstellung wird dies mit unterschiedlichen Mitteln erfolgen. Textausschnitte werden analysiert und in Zusammenhänge gesetzt, aber es werden für die Beschreibung der Organisationen und die Bilder, die durch die Diskurse erzeugt werden, auch Geschichten angeboten. Insgesamt beschreibt für mich das folgende Zitat von Westwood und Linstead am besten, unter welchem Motto und Blickwinkel das Schreiben und Darstellen der Analyse steht:

"The meaning of organizations is located in the "moving play of signifiers" ... that extends .. in a "seamless web", ever changing and in a constant process of coalescence and disintegration. Meaning consists of these shifting patterns of signifying relations. It is constantly in process, always emerging; not anchored to a permanent signified itself rooted in a stable essential reality (Westwood, 1987: 171). As such it cannot be captured, codified and represented in any static form - as an abstracted structure for example." (Westwood & Linstead, 2001, S. 4).

Die Darstellung von Realitäten des Sozialen in den Organisationen erfolgt in allen Analysekapiteln eher mit erzählenden Mitteln und weniger mittels Tabellen oder Übersichten, da es mir, in Anlehnung an Westwood und Linstead schwierig erscheint, mich auf eine statische Struktur des Themas festzulegen. Mit den Stilmitteln einer erzählenden, beschreibenden Weise möchte ich viel mehr erreichen, dass auch die Verbindungen und wechselseitigen Legitimierungen der Diskurse deutlich werden. Gleichzeitig soll mit der Fokussierung auf ein Thema, dessen Zentralität und auch wiederholte Verwendung beschrieben werden. Mit einer ausführlichen Beschreibung werden die Konstruktionsweisen verdeutlicht und eine weitere Dissoziation oder Assoziation mit anderen Metaphern und Themen initiiert⁶¹. In den vorangegangenen Kapiteln, habe ich mich bei der Beschreibung dessen, was 'gewusst' werden kann, hauptsächlich auf die Ko-Konstruktion zwischen den Gesprächspartner während des Interviews bezogen. Mit der Darstellung der Analyse in diesen Kapiteln möchte ich auch noch auf die Ko-Konstruktion der Texte zwischen Schreibender und Lesenden hinweisen:

"A meaning must clearly be the product of an interaction between the textual signals and the reader's acts of comprehension ... As text and reader thus merge into a single situation, the division between subject and object no longer applies, and therefore follows that meaning is no longer an object to be defined, but is an effect to be experienced" (Iser, 1978 in Czarniawska, 2004, S. 67)

Meine Aufgabe als Schreiberin wird nun also sein, die von mir in den Fokus gesetzten Verbindungen, ihre Eck- und Angelpunkte, möglichst so darzustellen, dass sie für die Lesenden anschlussfähig sind, dass sie an deren diskursive Ressourcen anschliessen und diese, im Sinne der Generierung von Vielfalt, erweitern⁶². Gleichzeitig bleibt aber weiterhin nur ein Teil dieses Prozesses 'in meiner Hand'. Jede/r Lesende wird weitere und andere Verknüpfungen ziehen, Bedeutungen in den Vordergrund stellen und andere als weniger relevant erleben. Gleichzeitig wird es für Lesende erst möglich selbst diese Verknüpfungen zu erstellen, wenn genügend Text aus den Gesprächen und auch Kontext gezeigt wird.

⁶¹ Für eine tabellarische Übersicht der Diskurse und weiteren belegenden Textstellen siehe Anhang.

⁶² Deetz (2000) führt dazu auch aus, dass es für diesen Prozess der Darstellung und Analyse für die 'Glaubwürdigkeit' der Darstellung immer - analog zu quantitativen Studien - eine Ko-Konstruktion von Vertrauen zwischen Autorin und Lesenden bedarf. Auch weil eine extensive Darstellung aller relevanten Textstellen zu 'langweilig' für die Lesenden wäre. Meiner Meinung nach ist es allerdings nicht nur ein Vertrauen in 'die Autorin', sondern auch in die jeweilige akademische Institution, die die Sammlung der Gespräche und die verschiedenen Daten der Auswertung kritisch begleitet hat.

Das ist auch der Grund, warum zu Beginn zunächst grössere Abschnitte an Interviewtext gezeigt werden, die dann im Verlauf der Analyse weiter aufgeteilt und wiederholt werden. Dies entspricht auch einem Ziel der Arbeit, der Anregung weiterer Vielfalt zu dem Thema des Sozialen in Organisationen. Czarniawska schreibt weiter, dass Texte unendlich viele Bedeutungen generieren, diese aufgrund der Kontexte und dominanten Verknüpfungen aber niemals beliebig werden können (Czarniawska, 2004, S. 68).

Ein interessanter Aspekt der Diskursanalyse, der bisher wenig explizit hervorgehoben wurde, ist der, dass die jeweiligen diskursiven Verknüpfungen auch Konsequenzen für und Funktionen in den jeweiligen Realitäten haben. Die Gefahr bei diesen Darstellungen kann darin liegen, dass man zu sehr in ein 'Kritisieren' oder auch ein moralisierendes 'Besser Wissen' geraten kann. Vor Beginn der eigentlichen Darstellung möchte ich aus diesem Grund anmerken, dass gerade 'das Soziale' eine hochmoralische Thematik ist, weil es in vielerlei Hinsicht mit Themen und Diskursen des 'Menschlichen' und den Ideen des Humanismus verknüpft ist. Eine diskursive, dekonstruierende Analyse kann auch Tabus berühren, wobei bei dieser Arbeit die übergeordnete Absicht diejenige bleibt, zu beschreiben - und nicht zu bewerten - bzw. wenn bewertet wird, dies jeweils zu verdeutlichen und zu begründen, sowie die Verknüpfungen der Bewertungen darzustellen.

Die Idee der Beschreibung der Funktionalitäten lehnt sich eher an Parker⁶³ an:

"What do we do with the descriptions we make?" 'What function might a pen play in various regimes of truth?' (...) "So of course the pen is 'real', but what we do with it, how we can account for it, seem to me more interesting questions." (Parker, 2000, S. 520).

Oder wie es Potter und Wetherell beschreiben:

„Discursive practices in organizations do not just describe things; they do things“ (Potter & Wetherell, 1987, S. 138).

Diskursive Konstruktionen finden nicht in einer - wie auch immer gearteten - 'neutralen Umgebung' statt. Vielmehr produzieren sie jeweils Realitäten, mit bestimmten Konsequenzen für darin Involvierte. In dieser Arbeit soll der Versuch unternommen werden, diese Konsequenzen und Funktionen der analysierten Diskurse zu beschreiben. Dabei möchte ich eher auf die Vitalität der Diskurse

⁶³ Wobei Parker sich in seinen Texten auch eher dem 'Lager' der kritischen Diskursanalyse zuordnet, so beschreibt er an dieser Stelle doch genau die Funktionalitäten diskursiver Verknüpfungen für Realitäten im Quadranten der lokalen, dialogischen Epistemologie nach Deetz (1996) - siehe dazu auch Kapitel zwei.

verweisen. Auf moralisierende Aspekte in den Texten möchte ich hinweisen und ebenfalls deren Funktionen erläutern und gegebenenfalls kritisch diskutieren. Ein potentiell Urteilen möchte ich jedoch auch den Lesenden mit ihren jeweiligen Massstäben überlassen.

Insgesamt ergeben sich für die diskursive Analyse daraus drei Hauptthemen, die sich auf die drei folgenden Kapitel 5, 6 und 7 aufteilen. Eine dominante Konstruktion ist die des Sozialen hinsichtlich des Individuums und seiner Fähigkeiten. Diese Konstruktionen und die Funktionen werden im Rahmen dieses fünften Kapitels dargestellt.

Die zweite dominante Verknüpfung erfolgt in Kapitel sechs hinsichtlich der jeweiligen Konstruktion der Organisation. Im Rahmen der jeweiligen Konstruktion - oder der Metapher - einer Organisation konstruiert sich auch das Soziale der Organisation. Auch unterscheiden sich andere dominant hervortretende Repertoires des Sozialen hinsichtlich der jeweiligen organisationalen Metapher. Welche Bedeutung ein 'Soziales Miteinander' in einer Organisation einnimmt wird als sich variierend, je nach Relation und Positionierung im organisationalen Diskurse selbst, beschrieben. Um die Diskurse der Organisation von denen des Sozialen zu unterscheiden, wird von denen der Organisation zusammenfassend als Metapher gesprochen.

Die dritte beschriebene Verknüpfung erfolgt in Kapitel sieben hinsichtlich begrifflicher Kategorisierungen. Das 'Soziale' wird hier je nach Anlehnung in der begrifflichen Beschreibung zwischen 'fachlich und menschlich' und zwischen 'privat und beruflich' positioniert. Die Positionierung oszilliert im Rahmen dieser Paare auch je nach Verbindung mit der organisationalen Metapher. Je nach Organisation wird das Miteinander so zu einem 'menschlichen' oder 'fachlichen' Bereich, dem 'privaten' oder 'beruflichen' Raum zugeordnet.

Diese Beschreibungen mit den einfachen Schlagworten erscheinen an dieser Stelle vielleicht etwas 'nackt'. Es fehlen der Kontext und die Erläuterungen, damit sie Sinn ergeben. Ich habe mich an dieser Stelle dafür entschieden, diese kurze Übersicht zu bieten, um den Lesenden im folgenden potentiellen 'Dschungel' der diskursiven Bezüge und Erläuterungen, die Möglichkeit eines Zurückblätterns zu einer Übersicht zu bieten. Im Rahmen dieses Kapitels wird sich nun im Folgenden auf den ersten Themenbereich, die Konstruktion des Sozialen als individuelle Kompetenz bezogen.

5.1 Das Soziale Miteinander als individuelle Kompetenz

Mit diesem diskursiven Rahmen der individualisierten Zuständigkeit hat meine Beschäftigung mit dem Thema des Sozialen Miteinanders in Organisationen begonnen. Wie in Kapitel eins dargelegt, gewann das Thema in den letzten Jahren insbesondere über so genannte 'Ratgeberliteratur' für Organisationen zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig wurde erläutert, dass, auch in diesen Ratgebern, mit dem Ausdruck 'Soziale Kompetenz' zumeist ein wünschenswerter Zustand einer harmonievollen Zusammenarbeit in Organisationen beschrieben wurde. Auch aus diesem Grund wurde der Fokus der Fragestellung auf das Thema des 'Sozialen' in Organisationen erweitert. Gleichzeitig zeigte sich dann aber bei der Analyse der Gespräche und Diskussionen, dass das Thema einer 'individuellen Kompetenz' für eben dieses soziale Miteinander in Organisationen einen dominanten Diskurs darstellt. Anhand der nun folgenden Ausschnitte und analytischen Beschreibungen möchte ich darstellen, wie die diskursiven Verknüpfungen ineinander greifen und welche Konsequenzen und Funktionen dies in den jeweiligen Organisationen hat. Insgesamt zeigt sich in beiden Organisationen diese Verknüpfung, allerdings jeweils mit unterschiedlichen Verwendungen und Akzenten.

In den nun folgenden Ausschnitten aus den Gesprächen stelle ich zu Beginn jeweils einen grösseren Abschnitt dar, insbesondere bei den Gruppendiskussionen, um auch den Verlauf und die Kontextualisierung der Gespräche zu verdeutlichen. Wenn allerdings zwischendurch Abschnitte kommen, die nichts mit dem Thema der Analyse zu tun haben, so werden diese Abschnitte herausgeschnitten und durch eine Klammer (...) ersetzt. Der jetzt folgende erste Ausschnitt stammt aus einer Gruppendiskussion bei Produkta. In den Transkripten der Gruppendiskussionen sind die einzelnen Teilnehmenden durch eine Alphabetisierung (A, B, C, ...) anonymisiert und für eine Unterscheidung gekennzeichnet. Das Geschlecht des oder der Sprechenden wird durch das Voranstellen eines 'M' für männlich und eines 'W' weiblich verdeutlicht. Insgesamt ergibt sich so eine Kennzeichnung, die zum Beispiel 'MA' für den männlichen Teilnehmer 'A' oder 'WB' für die weibliche Teilnehmerin 'B' lautet.

5.1.1 Stabilisierung durch Individualisierung

Bei Produkta wurden die Gespräche mit dem Oberthema der Kultur der Zusammenarbeit geführt, entsprechend wird sich auch darauf bezogen. In dem folgenden Abschnitt wird deutlich, inwiefern argumentiert wird, dass die allgemein

beschreibende Ebene der Kultur als durch einzelne Individuen gestaltet, konstruiert wird. Dies geschieht durch individualistische Zuschreibungen wie "Charakter" und "es steht und fällt mit jedem Einzelnen". Die Gruppe eins bei Produkta sind Mitarbeitende im Aussendienst. Sie konstruieren sich im Laufe der Diskussion als eine "spezielle Truppe", insbesondere im Unterschied zu denjenigen, die in den Büros arbeiten würden.

MA: Ich möchte gerade schnell bei dir anfügen, bei dieser Kultur, da steht und fällt es mit jedem Einzelnen. Also ich sehe es jetzt bei meinem Verantwortlichen, vom Innendienst, also, sie schaut
(....)

Aber irgendwann nach oben hört es dann eben auch auf, dieses Mitdenken, da hört man einfach nur noch gesagt: „so, jetzt müsst ihr machen!“ und dann steht und fällt es mit dem Einzelnen, mit dem Charakter von jedem Einzelnen, ob er es jetzt kann mit den Menschen oder eher weniger [klatschendes Geräusch], darum sind wir wahrscheinlich im Verkauf und die anderen sind wahrscheinlich im Büro. [Gelächter] (Pause)
(Produkta Gruppendiskussion 1, Zwischenhandel)

Der thematische Rahmen dieses Ausschnitts ist eine Diskussion über die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden aus dem Innendienst. Es wird diskutiert, wie diese sei. Eine Unterscheidung der 'Besonderheit' der eigenen Mitglieder erfolgt im letzten Teil der Erzählung: "und dann steht und fällt es mit dem Einzelnen". Der jeweilige 'Einzelne' wird als die Basis dafür gesetzt, ob die Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Schnittstellen 'funktioniert'. Die Begründung, dass es nicht eine Art von eher übergreifender Kultur sei, erfolgt zu Beginn des Ausschnitts: "bei dieser Kultur, da steht und fällt es mit jedem Einzelnen". Durch die Verdeutlichung, dass es bei "dieser Kultur" auf jeden "Einzelnen" ankomme, werden zwei Verknüpfungen sichtbar. Zum einen wird die Kultur als eine spezielle und besondere platziert, bei gerade dieser es auf Einzelne ankomme. Zum anderen wird die Bedeutung des Individuums genau dadurch hervorgehoben.

'Der Einzelne' erhält gerade in "dieser Kultur" eine herausgehobene Stellung und damit auch eine besondere Stellung in dem Ge- oder Misslingen einer Zusammenarbeit. Ihm kommt die Verantwortung für dieses Gelingen zu: "ob er es

jetzt kann⁶⁴ mit den Menschen oder eher weniger [klatschendes Geräusch]". Damit wird die Verbindung zwischen dem Gelingen einer Zusammenarbeit einer individuellen Fähigkeit des 'Könnens' zugeschrieben. Die Konstruktion dieses Textabschnittes macht das Gelingen einer Zusammenarbeit von dem individuellen Können der Beteiligten abhängig. In dem Gespräch wird dieses noch durch das Aufschlagen der Hand auf die Tischplatte unterstützt. Der Sprechende betont damit noch einmal die für ihn wichtige Stelle in seiner Erzählung. Diese individuelle Fähigkeit 'es mit Menschen zu können' wird dann mit dem "Charakter" einer Person in Verbindung gebracht: "und dann steht und fällt es mit dem Einzelnen, mit dem Charakter⁶⁵ von jedem Einzelnen". Mit der Verwendung von "Charakter" eröffnet sich eine weitere Dimension der individuellen Zuschreibung. Zunächst erfolgte diese Zuschreibung durch die Verwendung von 'Können' dem Fähigkeitsbereich einer Person. Fähigkeiten können erlernt werden und werden allgemein als veränderlich beschrieben. "Charakter" hingegen schreibt das Können dem Bereich der Persönlichkeitseigenschaften zu.

'Charakter' wird als der Bereich angesehen, der die 'Persönlichkeit' eines Menschen ausmacht. Der 'Charakter' wird zu etwas einzigartigem, das sich im Laufe der Entwicklung eines Menschen 'bildet' und ihn zu einer 'einzigartigen Person' macht. Charakter kann nicht erlernt werden. Ein 'Charakter' bildet sich aus und wird dann als relativ stabil gesetzt. Der Ausdruck 'Charakter' beschreibt im deutschsprachigen Raum die individuelle Besonderheit des einen Menschen kennzeichnenden Eigenschaften.

Von der 'Fähigkeit' wandelt sich der diskursive Bezug des Gelingens einer zwischenmenschlichen Kooperation damit zur Eigenschaft eines Individuums. 'Mit Menschen umgehen' wird damit zu etwas, das ein Individuum auszeichnet und von anderen unterscheidet. Der Wandel des Themas des Sozialen von einer 'Fähigkeit' zu einer 'Persönlichkeitseigenschaft' hat auch Folgen für Annahmen zu Stabilität und 'Lernbarkeit' eben dieses Themas. Fähigkeiten werden als lernbar gesetzt, eine Persönlichkeitseigenschaft ist dagegen eher Teil einer Erziehung oder etwas, das sich durch 'Erfahrung' bildet.

An diese Konstruktion schliesst sich auch der folgende Ausschnitt aus einer Gruppendiskussion der Auszubildenden der Region Mitte bei Tradis an. Der Startpunkt

⁶⁴ Unterstreichung des 'kann' von mir, um die Verbindung mit 'Fähigkeit' als individuellem Können zu verdeutlichen.

⁶⁵ Wiederum Unterstreichung von mir, um die Verknüpfung zu verdeutlichen.

dieses Accounts war, ob sich die 'heutigen' Lehrlinge von denen vorangegangener Jahre unterscheiden:

WE: Und auch (unverständlich) liegt es auch bei der Erziehung, also wie du sagst. Mussten zu Hause nie was machen, sei es den eigenen Teller vom Tisch räumen sei es beim Abwasch helfen, das eigene Zimmer aufräumen oder mal das Bett machen. Das ist sicher, hab ich, ich würde sagen nie (unverständlich). Die haben das vielleicht nie so erlebt, als weil die Eltern das gemacht haben. Also sie können es, sie können es nicht weil sie es nicht gelernt haben. (Tradis, Gruppendiskussion 1, AusbilderInnen Mitte)

In diesem Abschnitt erfolgt eine Verknüpfung des Könnens eines 'Miteinanders' mit dem Thema 'Lernen', aber auch mit den Themen 'Erfahrung'. Der dargestellte Abschnitt ist Teil einer längeren Diskussion dazu, dass die 'heutigen' Lehrlinge nicht mehr die 'sozialen Fertigkeiten' mitbringen würden, wie sie dies in 'früheren Jahren' getan hätten. Dies wird von allen Beteiligten beklagt. So dann erfolgt eine Suche nach Erklärungen für die 'Ursachen' dieses Umstandes. Wie aus dem Ausschnitt ersichtlich, werden diese dann in der Kindheit und der Erziehung durch die Eltern gefunden. Der Bezug, der zunächst in den Vordergrund tritt ist der des Lernens: *"Also sie sie können es, sie können es nicht weil sie es nicht gelernt haben."* Die mangelnde Fähigkeit wird in diesem Teil darauf zurückgeführt, dass es nicht gelehrt wurde und so auch nicht gelernt werden könnte.

Bei einer vertiefenden Beschäftigung auch mit der Setzung des Kontextes des Lernens fällt allerdings auf, dass die von den Ausbildern implizit getätigte Annahme - die an dieser Stelle nicht ausgesprochen wird, ohne die der Abschnitt aber keinen Sinn ergeben würde⁶⁶ - die ist, dass dieses Lernen von 'sozialen Fähigkeiten' von den Eltern während der Kindheit, auf die Situation in der Organisation zu übertragen sei. Damit geht also zum einen die Annahme einer Art 'generalisierten Fähigkeit' von sozialen Fertigkeiten des Einzelnen einher. Die Annahme, durch die diese Konstruktion Sinn erzeugt ist die, dass soziale Fähigkeiten, die Kindern beigebracht werden, diese auch befähigen, sich in einer Organisation pro-sozial zu verhalten. Es wird an dieser Stelle also keine Situiertheit oder Kontextualisiertheit sozialen Verhaltens angenommen. Vielmehr ist die Annahme, auf die sich in dieser

⁶⁶ Das ist der Analyseschritt der auch als die Suche nach 'Weggelassenem' bezeichnet wird. Auch die Suche nach 'impliziten Annahmen', die benötigt werden, damit ein Abschnitt Sinn ergibt, aber gleichzeitig als so 'selbstverständlich' oder auch breit geteilt sind, dass sie nicht hinterfragt werden.

Argumentation bezogen wird, die, dass das in der Kindheit gelehrt Verhalten über Situationen hinweg generalisiert werden könne.

Diese Annahme der Generalisierbarkeit schliesst sich an die der Stabilität im Sinne der 'Charaktereigenschaft' aus dem ersten Abschnitt an. Wenn 'das Soziale' als etwas gesetzt wird, das in der Kindheit erlernt werden müsse, dann verbindet sich dies mit der Idee der 'Charaktereigenschaft', die ebenfalls als sich in der Entwicklung eines Menschen bildend, gesetzt wird. Beide diskursiven Repertoires miteinander verknüpft ergeben, neben der Zuschreibung an das Individuum, zugleich einen Anklang an Generalisierbarkeit und Stabilität.

In dem Text, der dem obigen voran geht, wird diskutiert, dass die Eltern und auch die Schule eigentlich für die Erziehung des sozialen Verhaltens zuständig seien:

WE: Oder auch bei den (unverständlich), wo beide Elternteile arbeiten gehen.

WG: Ich denke es kann Vor- und Nachteile haben. Es ist nicht entscheidend. Es kommt eher darauf an (husten) was sie vorhaben, wie sie wie sie wie sie das Kind aufziehen. Ich denke Jugendliche haben auch einen schweren Stand, weil sie haben den Rahmen ja fünfzehn Jahre nicht bekommen. Und kommen zu uns in die Ausbildung und wir sagen ganz klar von hier bis hier. – Sie hatten nie, wenn irgend etwas, wenn sie vorher, zum Beispiel in der Schule irgendetwas gemacht haben und sie sind über den Rahmen gegangen, mussten sie ja nie die Konsequenzen tragen. Jetzt sagen sie ja, haben sie halt mal nachsitzen oder irgend etwas. Und bei uns ist das so, irgendwie so ein, ja erreichen sie so einen Punkt und müssen sie die Konsequenzen tragen. Sie müssen relativ schnell die Konsequenzen tragen für ihres Handeln. Und das begreifen sie oftmals nicht. (Tradis 1, Gruppendiskussion, AusbilderInnen Mitte).

In diesem Abschnitt wird noch einmal der diskursive Bezug zu einer 'Verantwortung' für die 'Ausbildung' sozialer Fähigkeiten deutlich. Es wird nicht nur beanstandet, dass diese Anforderungen nicht von den Eltern erledigt werden, sondern auch die darauf folgende Instanz der Schule würde dies nicht machen: "*Sie hatten nie, wenn irgend etwas, wenn sie vorher, zum Beispiel in der Schule irgendetwas gemacht haben und sie sind über den Rahmen gegangen, mussten sie ja nie die Konsequenzen tragen.*" In der Runde wird also die 'Ausbildung' dieser (generalisierten) sozialen Fertigkeiten in die Bereiche vor dem Eintritt in die

Organisation gesetzt. Wenn man diese Konstruktion fortführt, dann bedeutet diese Erwartung, dass die Ausbilder für die Organisation eigentlich Lehrlinge erwarten, die eine Art von 'abgeschlossenem Fähigkeitsbereich' zu dem Thema der sozialen Verhaltensweisen haben. Dies würde bedeuten, dass sie eine Ausbildung in diesen sozialen Fähigkeiten nicht in den Verantwortungsbereich der Organisation platzieren. Im Gegenteil, es wird in diesem Abschnitt 'beanstandet', dass es in den vorangegangenen 'Institutionen' (Eltern, Schule) Versäumnisse gegeben habe, um die sich nun die Organisation selbst 'kümmern müsse'.

Mit der Verbindung der Thematik der 'Verantwortung' für eine Ausbildung ergibt sich zunächst ein weiterer Hinweis auf die Zuschreibung zu den diskursiven Ressourcen, die das Thema in die 'frühen Entwicklungsphasen' von Menschen platzieren. Dies geht mit einer Annahme von 'Entwicklung' einher. Der Bezug erfolgt zu dem aus der Psychoanalyse entstammenden Entwurf der 'Entwicklungsphasen' des Menschen im Kindesalter, die mit dem jungen Erwachsenenalter als weitestgehend abgeschlossen angesehen werden. Danach beginnt die Zeit des 'Abbaus' und mit voran schreitendem Alter die Verringerung dieser 'Eigenschaften' wie zum Beispiel die der Lernfähigkeit. Diese diskursiven Verknüpfungen entwickelten sich zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts im Rahmen der sich zu dieser Zeit entwickelnden Psychoanalyse nach Freud, inklusive nachfolgender Übernahmen in entwicklungspsychologische Modelle⁶⁷.

Mit der darauf folgenden Beschreibung erfolgt eine weitere Bestätigung, dass dies von der Organisation (Vertreten durch die Ausbildungsverantwortlichen) auch so gefordert würde. Mit dieser Setzung von sozialen Fähigkeiten als eine 'Voraussetzung' wird neben der Zuschreibung der Verantwortung an vorangegangene Institutionen, auch gleichzeitig diese für die Organisation abgelehnt: *"Und bei uns ist das so, irgendwie so ein, ja erreichen sie so einen Punkt und müssen sie die Konsequenzen tragen."* Für dieses 'Tragen von Konsequenzen' ist der Sensemaking-Prozess an dieser Stelle, dass dies als eine Art 'negative Folge' eines nicht angemessenen Verhaltens gesetzt wird. Eine verknüpfende Paraphrasierung der Argumentationskette könnte lauten, dass Lehrlinge zum

⁶⁷ Dieser Idee der 'abgeschlossenen Entwicklungsphase' können übrigens auch wiederum mit den Ideen von 'Versäumnissen' in bestimmten Phasen verbunden werden. Wenn man davon ausgeht, dass sich bestimmte Eigenschaften nur in bestimmten Entwicklungsphasen der Kindheit entwickeln können, dann ergibt es auch Sinn, dass danach Eltern 'vorgeworfen' werden kann, dass sie etwas 'versäumt' hätten.

Thema des sozialen Verhaltens in Organisationen 'erzogen' werden müssen, weil sie dies 'vorher' nicht 'gelernt' haben, nicht ausreichend ausgebildet wurden.

Die andere Seite der Zuschreibung der Verantwortung für die Ausbildung sozialer Fähigkeiten an die Institutionen 'Eltern' und 'Schule' ist, neben der Stabilisierung auch die, dass damit die 'Verantwortung' dafür als von der Organisation abgelehnt gesetzt ist. Mit der Zuschreibung von 'sozialen Fähigkeiten' als 'Charaktereigenschaft', die in Kindheit und Schule erlernt wird, ergibt sich gleichzeitig, dass Organisationen ein geringer Einfluss zugeschrieben wird.

Ich halte die Konstruktion hinsichtlich des Sozialen als individuelle Fähigkeit und Charaktereigenschaft, für deren Ausbildung 'Eltern' und 'Schule' Zuständigkeit zugeschrieben wird, insofern für interessant, weil diese diskursiven Verknüpfungen eine Erklärung dafür bieten könnten, warum dem Thema des Sozialen und des 'Trainings' desselben, in Organisationen häufig das Etikett 'schwierig' angeheftet wird.

Wenn das Thema der sozialen Beziehungen einem Individuum als Charaktereigenschaft zugehörig beschrieben wird, dessen Ausbildung mit dem Austritt aus der Schule abgeschlossen sein sollte, so ergibt dieses Bild von 'abgeschlossen' zusammen mit der Einzigartigkeit von 'Charakter' viele Verknüpfungen zu dem Diskurs der 'Stabilität' und damit einer Nicht-Veränderbarkeit. Diese Stabilität findet sich dann, in einer anderen Bewertung - nämlich als 'Hindernis', in allgemeinen Forderungen von Ausbildungs- und Trainingsinstituten nach 'Flexibilität' und 'Veränderung' wieder.

Dies wird auch in dem folgenden Abschnitt aus einem Interview bei Tradis deutlich. In den vorangegangenen Sektionen wurde über eine Personalauswahlsituation gesprochen, an der Frau Baumgartner teilgenommen hatte. In dem nun folgenden Abschnitt begründet sie, warum sie über die Setzung des Schwerpunktes 'Teamfähigkeit' als Auswahlkriterium froh sei:

"WB: Ich glaube, ich kann gar nicht sagen, es ist nur DAS oder es ist nur dieses, sondern ich würde einfach sagen, fachlich wird vorausgesetzt, aber es wird vielleicht eher einmal gesagt: „Okay, wenn er halt jetzt, - das Excel nicht super beherrscht, [I: Mhm] wegen dem bekommt er die Position trotzdem, weil er ins Team passt.“ Das kann man sich ja noch aneignen." (Tradis Interview Frau Baumgartner, Mitarbeiterin Produktmanagement)

Wenn an dieser Stelle noch einmal an das Thema der Stabilität angeknüpft wird, dann insbesondere hinsichtlich der Positionierung von Themen, die eine höhere Wahrscheinlichkeit einer Erlernbarkeit haben oder eine weniger hohe. In diesem Account wird 'fachlichen'⁶⁸ Themen, wie zum Beispiel "*Excel beherrschen*" eine leichtere Erlernbarkeit zugeschrieben, als der 'sozialen Eigenschaft' von "*in das Team passen*". Hier wird die Passung in das Team als eine relativ stabile und unveränderbare Eigenschaft positioniert, die die Begründung dafür setzt, dass dies zu einem Kriterium der Anstellung wird. Nur hinsichtlich der Annahme, dass die passende 'Teamfähigkeit' eine relativ stabile personale Eigenschaft sei, ergibt es Sinn, sie als 'Voraussetzung' zu platzieren. Würde 'Teamfähigkeit' eher mit einer leicht erlernbaren Fähigkeit assoziiert werden, dann wäre ein diagnostizierter 'Mangel' kein Hindernis für eine Einstellung, da es ja in der Organisation leicht gelernt werden könnte. Analog zu der in diesem Account als 'leicht erlernbar' positionierten Erstellung von 'Excel Tabellen'.

Die argumentative Kette, die ich an dieser Stelle hervorheben möchte ist die, dass durch die Konstruktion des Sozialen als individuelle Fähigkeit und Charaktereigenschaft Verknüpfungen mit Stabilität erfolgen. Diese Verknüpfung mit 'Stabilität' hat in anderen Kontexten, wie zum Beispiel der Einstellung neuer Mitarbeitender, den Effekt, dass die dort beschriebenen 'sozialen Eigenschaften' - im Unterschied zu anderen Themen - als stabil gesetzt werden. Diese Setzung von 'Stabilität' bewirkt, dass das Thema des Sozialen zu einem Kriterium für Passung zu der Organisation wird - oder nicht. Wären die 'individuellen Eigenschaften' des Sozialen als positiv bewertet worden, dann wäre möglicherweise - auch aufgrund dieser Bewertungen - eine Einstellung der Person erfolgt.

Die jeweiligen diskursiven Verknüpfungen haben also durchaus sehr 'reale' Konsequenzen. Die Konstruktion des Sozialen als individuelle Persönlichkeitseigenschaft kann 'bewirken', dass ihre jeweilige Ausprägung zu einem Ein- oder Ausschlusskriterium zu Organisationen werden kann. Scheitern kann so nur das Individuum, nicht die Organisation.

Ich werde das Thema der diskursiven Verknüpfung des Sozialen mit 'Charakter' und 'individuellen Fähigkeiten' an weiteren Stellen der Analyse aufgreifen und die Annahmen zu 'Stabilität', die in diesem Rahmen erzeugt werden, mit weiteren

⁶⁸ Auf die Konstruktion der Unterscheidung zwischen 'fachlichen' und 'sozialen' Themen in Organisationen wird in einem nachfolgenden Kapitel eingegangen und ausführlicher analysiert und dargestellt.

Kontexten verknüpfen. Im nächsten Abschnitt zu dem Thema des Sozialen als individualistische Konstruktion möchte ich noch einmal stärker auf die Zuschreibung des Sozialen zu dem Einzelnen als Fähigkeit oder Kompetenz eingehen.

5.1.2 Verantwortungszuschreibung durch Individualisierung

Mit dem Thema der Kompetenz für das Soziale durch das jeweilige Individuum sind weitere Konsequenzen für das Mit- und Gegeneinander in einer Organisation verbunden. Im folgenden Abschnitt werden weitere Funktionen und Diskussionen dazu aufgezeigt. Der folgende etwas längere Ausschnitt entstammt einer Gruppendiskussion bei Produkta. Diese Diskussion war zum Teil durch lauter werdende Auseinandersetzungen und eine höhere emotionale Involvierung der Teilnehmenden geprägt.

Die Teilnehmenden gehören alle einer mittleren Führungsebene der Organisation an. Auffallend für mich war im ersten Moment die Kleidung, da alle Beteiligten sich in einem so genannten 'Business-Outfit' befanden, was bei anderen Teilnehmenden nicht so war. Diese Unterscheidung der Kleidungs Auswahl stellte sich im weiteren Verlauf als bedeutend heraus. Wie in verschiedenen Gesprächen erläutert wurde zeigt sie die jeweilige 'Zugehörigkeit' bei Produkta auch darin, wie man sich kleidet. Diejenigen, die im 'Business-Outfit' erscheinen, sind diejenigen 'aus den oberen Stockwerken'. Damit werden die jungen Führungskräfte mit Universitätsstudium gekennzeichnet. Diese sind hauptsächlich in den Bereichen Marketing zu finden und sind im Gebäude in den oberen Stockwerken lokalisiert. In den 'unteren Stockwerken' sind die Mitarbeitenden aus den verwaltenden und buchhalterischen Bereichen, die sich nicht an diesen Kleidungs Vorschriften orientieren:

MD: Ja, weil, schwierig sind auch verschiedene Leute, also der Charakter der Leute die in diesen Abteilungen arbeiten sind schon unterschiedlich. Oder? Und der Ausbildung, der Ausbildungswert der eigentlich da ist, der, - der optische Auf- [räuspert sich] der optische Auftritt, inklusive ja hat der ne Krawatte an, dann habe ich eine Krawatte an, oder, solche Sachen, das merkt man auch dann, das eine ist quasi das Management, der Managementbereich, die obere - Etage und die anderen sind dann eben äh rein schon auch von diesen äh Faktoren: optische Erscheinung, Ausbildung, Karriere, Ansprüche, - Berufserwartungen, den Berufsambitionen irgendwo auch in einem anderen Bereich. (Produkta, Interview, Herr Dörig, Leiter Marketing).

In diesem Abschnitt wird deutlich, dass bei Produkta die Individualisierung und auch die Zuschreibung der 'individuell übernommenen Verantwortung' auch durch die Kleidung gekennzeichnet wird. In diesem Text wird dann "*der optische Auftritt*" kombiniert mit "*Charakter der Leute die in diesen Abteilungen arbeiten*" mit "*Berufserwartungen*" kombiniert. Je nach Abteilung, nach diesem Text bei Produkta, unterscheidet sich die Bekleidung. Durch diese werden Faktoren wie auch die Ausbildung und Karriereambitionen vergegenständlicht. In diesem Text werden sie zu einer Kette kombiniert: "*optische Erscheinung, Ausbildung, Karriere, Ansprüche*". Durch diese Konstruktion werden hier durch das individuelle Erscheinungsbild sowohl die 'Zugehörigkeit zum jeweiligen Bereich' und gleichzeitig auch die jeweiligen 'Karriereambitionen' deutlich. Diese Erläuterung soll dazu dienen, zu zeigen, was bei Produkta der jeweilige Kleidungsstil konstruiert und welche Bedeutung ihm zugeschrieben wird.

In dem folgenden Abschnitt wird insbesondere das Verhalten des CEO's⁶⁹ und die Kultur der Organisation diskutiert.

MC: Das ist auch das, was du gesagt hast, äh in anderen Firmen, das ist sicher ein wenig eine Eigenart, die wir haben. Auch im Marketingbereich, wenn ich das mit äh Kollegen vergleiche aus anderen Firmen, sind wir sicher speziell. Und, ich würde auch sagen, diese, diese Aggressivität, das ist auch etwas, dass sich ein bisschen aufgebaut hat in den letzten paar Jahren. Das ist nicht immer so gewesen, sicher auch nicht.

MB: Ja, und ich denke auch, Christoph⁷⁰ hat das sicher gefördert. Das ist sicher mehr sein Stil. Ich denke, das ist auch eine Entscheidung, die der Christoph gemacht hat

MC: Und, ich denke auch die Tatsache, dass die – zweite Führungsebene dem nichts entgegensetzt, sondern das Ganze im Prinzip ungefiltert weiterleitet, äh leistet diesem Typ noch Vorschub. (Pause).

(Produkta, Gruppendiskussion 2, Bereich Marketing extern)

In diesem Abschnitt kommen für mich mehrere interessante Repertoires in das Spiel. Zunächst wird der Abschnitt von 'MC' damit eingeleitet, dass eine adjektivische Beschreibung des Miteinanders erfolgt: "*diese, diese Aggressivität, das ist auch etwas, dass sich ein bisschen aufgebaut hat in den letzten paar Jahren. Das ist nicht immer so gewesen, sicher auch nicht.*" Mit der Benennung durch

⁶⁹ Er wird mit seinem Vornamen 'Christoph' (anonymisiert) bezeichnet.

⁷⁰ Vorname des CEO der Firma, anonymisiert

"Aggressivität" wird zunächst eine Beschreibung des Miteinanders, bzw. Gegeneinanders gegeben. Es wird durch den zweiten Teil, dass es nicht immer so gewesen sei, dann als negativ bewertet. Diese negative Bewertung von Aggressivität wird von den anderen Beteiligten dann auch im weiteren Gespräch unhinterfragt übernommen⁷¹. In dem weiteren Gespräch wird diese Beschreibung des Sozialen dann einer Person, dem CEO zugeschrieben: *"Ja, und ich denke auch, Christoph hat das sicher gefördert"*. Die initiale Beschreibung eines Zustandes wird dann ursächlich einer Person zugeschrieben.

Mit der Beschreibung eines 'Förderns' eines zunächst negativ bewerteten Zustandes, kann auch eine negative Rückkoppelung zu der Person geschehen, was dann in den weiteren Teilen des Accounts auch so ausgeführt wird: *"Das ist sicher mehr sein Stil. Ich denke, das ist auch eine Entscheidung, die der Christoph gemacht hat"*. Zunächst erfolgt eine Beschreibung zu *"sein Stil"*, was die erste Zuschreibung zu seiner Person ist. Die zunächst allgemeine Beschreibung wird zu einer Person als deren bevorzugtes Verhalten gesetzt. Im zweiten Teil dann wird gesagt, dass dies auch seine *"Entscheidung"* sei. Hier wird ein soziales Verhalten weniger zu etwas, was 'angeboren' und somit 'stabil' sei, sondern es wird als willentliches Handeln gesetzt. Mit der Setzung dieses zuvor als negativ bewerteten sozialen Handelns als willentliche Entscheidung wird zugleich der CEO als Person an sich abgewertet.

Die argumentative Kette funktioniert hier dann so, dass zunächst ein soziales Verhalten beschrieben wird. Dadurch, dass die Verantwortung für diesen erzeugten Zustand des Sozialen dann einer Person zugeschrieben wird, erfolgt gleichzeitig eine Bewertung der Person. In dem hier vorliegenden Ausschnitt ist die Bewertung negativ. Folglich ist auch die Bewertung der Person negativ. Die negative Bewertung wird aus dem sich anschliessenden Account von MC deutlich: *"MC: Und, ich denke auch die Tatsache, dass die – zweite Führungsebene dem nichts entgegensetzt, sondern das Ganze im Prinzip ungefiltert weiterleitet, äh leistet diesem Typ noch Vorschub."* Mit der Umschreibung des CEO mit *"diesem Typ"* und der weiteren Beschreibung, dass diesem Verhalten von der zweiten Führungsebene

⁷¹ "Aggressivität" im Kontext einer Diskussion als negativ zu bewerten scheint eine dominante Konstruktion zu sein, im 'Alltagsgebrauch' selbstverständlich. Auch hier lohnt es sich vielleicht wieder einen Kontrast zu setzen, zum Beispiel durch einen Zusammenhang, in dem Aggressivität auch positiv oder 'neutral' bewertet wird, wie zum Beispiel wenn es darum geht, wenn jemand als zu wenig 'durchsetzungsstark' beschrieben wird.

nichts entgegen gesetzt würde, wird die negative Bewertung deutlich. Eine Abgrenzung erfolgt durch die Beschreibung eines 'Anders Seins'.

Erst durch diese Zuschreibungen des Zustands zu einem Individuum und dessen agentiven Handeln wird diese negative Bewertung der Person möglich. Über die Person und deren Handeln wird auf den Zustand des Sozialen geschlossen - und umgekehrt. Über die Bewertung des Sozialen wird so auch eine Bewertung der Person möglich. Wenn das Soziale als individuelle 'Kompetenz' gesehen wird, dann kann eine Nicht-Kompetenz auch zu einer negativen Bewertung der Person an sich führen.

Im weiteren Verlauf der Gruppendiskussion wird das Thema der wahrgenommenen Aggressivität und des Führungsstils dann noch weiter und ausführlicher besprochen. Es wird weiterhin diskutiert, wie sich der CEO und das Leitungsteam verhalten und wie dies von ihnen wahrgenommen werde. Im Anschluss an eine Beschreibung von Verhalten, das als wenig positiv beschrieben wird, erfolgt dann die folgende Sequenz:

MB: Und – ich sage jetzt äh -, jetzt selber, es ist ja niemand da der, der ihm (unverständlich) privat kann (unverständlich), der da versucht, Gegenpol zu sein, sondern Hans⁷², ich weiss jetzt nicht, ob Hans der Turbo ist oder der Vater, aber sicher ungefiltert, also sicher nicht (unverständlich) und nachher ungefiltert wird es auch weitergegeben, das was weitergegeben wird, das wo oben gelebt wird, wird weitergelebt, es wird irgendwie nicht hinterfragt, es wird nicht –Ich habe mich einfach schon gefragt, ob diese Leute überhaupt Sozialkompetenz⁷³ haben [Gelächter]. (Produkta, Gruppendiskussion 2, Bereich Marketing extern)

Neben der Bewertung und Abwertung des Leitungsteams und des CEO, die sich im weiteren Verlauf der Diskussion immer mehr gesteigert hat, zeigt sich anhand des letzten Absatzes, dass durch die an sich positive Konnotation des Begriffs 'Sozialkompetenz', dieser, in Verbindung mit zuvor erfolgten negativen Beschreibungen, an dieser Stelle als Ironisierung und auch wieder Abwertung verwendet wird. Für den Kontext dieser Organisation bedeutet dies, dass durch die diskursive Verknüpfung des Sozialen mit einem individuell agentiven Handeln, sich die Möglichkeit der Bewertung von Individuen über ihr soziales Verhalten eröffnet.

⁷² Mitglied des Leitungsteams, Vorname, anonymisiert.

⁷³ Der Ausdruck "Sozialkompetenz" wurde vorher nicht vom ForscherInnenteam in die Diskussion oder Einleitung eingebracht.

In diesem Text und in dem Kontext von Produkta, wird ein bestimmtes soziales Verhalten negativ bewertet und dies anhand der Bewertung der Intentionalität einer Person zugeschrieben. Es wird so genutzt, um die Person selbst negativ zu bewerten.

Interessant in diesem Kontext wird dann noch, dass eine hierarchisch höher gestellt Person kritisiert wird. Durch die Kritisierung des sozialen Verhaltens, dass als dieser Person des CEO zugehörig gesetzt wird, eröffnet sich der Raum für Kritik an derselben. Im weiteren Verlauf der Diskussion werden Beispiele konkreter Situationen für zu kritisierendes Verhalten genannt. Die rhetorische Aufforderung hier ist die zur 'allgemeinen Empörung' über das Verhalten Anderer. Für diese Teilnehmenden an der Diskussion ermöglicht sich so ein Raum der Kritik an ihrem Vorgesetzten. Mittels des relationalen Prozesses einer solchen 'allgemeinen Empörung' kann zum einen das Individuum kritisiert werden, gleichzeitig wird eine Art von Solidarität innerhalb der Gruppe 'gegenüber' der zu kritisierenden Person geschaffen. Die eigentlich hierarchisch höher gestellte Person wird anhand eines Kriteriums – hier dem des sozialen Verhaltens – kritisiert und abgewertet. Gleichzeitig eröffnet dies den Anderen die Möglichkeit, sich in dieser Hinsicht als 'besser' zu positionieren und so eine 'Überlegenheit' der eigenen Fähigkeiten zu setzen.

Die Erweiterung der diskursiven Kette erfolgt hier von einem individuellen Können, einer Kompetenz über die einer individuellen Intentionalität. Die Verbindung eines 'sozialen Könnens', über das Thema des 'Charakters' hin zur 'Absichtlichkeit' wird aus dem folgenden Abschnitt deutlich:

"MB: Ich meine zu Sozialkompetenz, da gehören für mich Sachen dazu wie „einander zuhören können“, „einander mit Respekt begegnen können“, eine gewisse Empathie und das einfach, (sie haben gewisse Aussagen), wo es einfach heisst, so kannst du ja nicht mit Leuten umgehen. Und dann gibt es gewisse Sachen, einerseits sind das Führungsfehler, ganz klar, andererseits sind das auch – schon fast Charaktermängel, wenn du, wenn du Leute anfängst zu desavouieren beispielsweise, oder äh, einander anfängst zu betiteln oder, das ist einfach, meiner Meinung nach, einfach mangelnde Sozialkompetenz, das sind für mich Leute, die -, die im Leben irgendeinen Teil verpasst haben, einen Teil. Wie wichtig dieser ist für sie und, weiss ich nicht. Aber es ist -, ich finde das eigentlich Schade. – Zumal gerade, zum Beispiel der CEO,

ja diese Sensitivität hat. Er ist ja nicht das Trampelpferd, überhaupt nicht, er ist sehr ein clever guy und merkt eigentlich sehr genau, wie wo was laufen würde, aber – ich habe einfach ein wenig den Eindruck, er nutzt das einfach aus. [Wird vom anderen Mann bestätigt] Spielt mit diesem Thema [überschneidend]" (Produkta, Gruppendiskussion 2, Marketing extern)

Zunächst erfolgt in dem Abschnitt eine Beschreibung, was nach Meinung des Sprechenden 'Sozialkompetenz' sei: *"Ich meine zu Sozialkompetenz, da gehören für mich Sachen dazu wie 'einander zuhören können', 'einander mit Respekt begegnen können', 'eine gewisse Empathie'".* All diese Begriffe beschreiben ein positiv konnotiertes soziales Verhalten. Es folgt eine Setzung dessen, wie nach Meinung des Sprechenden ein solches sein sollte. Alle Beschreibungen erfolgen als Verhalten. Alle beschriebenen Verhaltensweisen werden - wiederum in den alltäglich dominanten Bedeutungszuschreibungen - in der deutschsprachigen Kultur als positiv bewertet. So wird ein 'Soll', auch gegenüber den zuvor erfolgten negativ bewerteten Verhaltensweisen, gesetzt.

Auch in diesem Account werden den positiven Beschreibungen zu Beginn, dann negativ bewertete als Kontrast entgegengesetzt: *"andererseits sind das auch – schon fast Charaktermängel, wenn du, wenn du Leute anfängst zu desavouieren beispielsweise, oder äh, einander anfängst zu betiteln oder, das ist einfach, meiner Meinung nach, einfach mangelnde Sozialkompetenz, das sind für mich Leute, die -, die im Leben irgendeinen Teil verpasst haben, einen Teil."*

An dieser Stelle erfolgt dann die Verbindung von Verhaltensweisen mit 'Charakterzuschreibungen'. Aus einem Verhalten wird durch diese Verknüpfung wiederum eine Persönlichkeitseigenschaft. Nach der Nennung als *"Charaktermangel"* erfolgt dann ein Rückbezug zu 'Kompetenz'. Das negative Verhalten wird als *"mangelnde Sozialkompetenz"* bezeichnet. Diese Nebeneinandersetzung von 'Kompetenz' und 'Charakter' für das Thema des Sozialen verdeutlicht noch einmal die enge Verknüpfung zur individualistischen Zuschreibung. Die Verknüpfung mit dem Repertoire 'Intentionalität' erfolgt dann im letzten Teil des Abschnitts: *"Aber es ist -, ich finde das eigentlich Schade. – Zumal gerade, zum Beispiel der CEO, ja diese Sensitivität hat. Er ist ja nicht das Trampelpferd, überhaupt nicht, er ist sehr ein clever guy und merkt eigentlich sehr genau, wie wo was laufen würde, aber – ich habe einfach ein wenig den Eindruck, er nutzt das einfach aus."* Hier ist die rhetorische Verknüpfung gerade anders

herum. Zunächst wird der Person ein 'eigentlich' positives Können ("*hat Sensitivität*", "*ist nicht das Trampelpferd*") zugeschrieben, und auch als Eigenschaft der gesamten Person erfolgt eine positive Bewertung ("*ist ein clever guy*"). Mit dieser Setzung des Kontrastniveaus erfolgt dann die Erläuterung der negativ beschriebenen Verhaltensweisen als 'absichtlich' ("*ich habe einfach ein wenig den Eindruck, er nutzt das einfach aus.*"). Die Kette lautet hier, wenn es weder dem Bereich des Nicht-Könnens, noch dem Bereich des Nicht-Seins zugeschrieben wird, dann erfolgt eine Verknüpfung mit Absichtlichkeit. Das Thema der Individualität des Sozialen wird also nicht nur mit den Themen 'Fähigkeit' und 'Persönlichkeit' verknüpft, sondern auch mit 'Volition'.

Das soziale Verhalten einer Person kann damit auch danach bewertet werden, inwiefern es - je nach Bewertung - mit Intentionalität verknüpft wird. Wiederum wirkt sich dieses auf die Bewertung der Person aus. Die jeweilige Bewertung der Situation wird durch diese rhetorische Verbindung auf die Person übertragen. Verstärkt wird diese Bewertung auf der personalen Ebene durch eine weitere Verknüpfung mit dem Thema der Intentionalität des Handelns dieser 'Person'. Je nach Richtung, kann eine positive Aufwertung, oder eine negative Abwertung erfolgen.

Für mich wird dies in dem Kontext von Produkta interessant, weil bei dieser Konstruktion des Sozialen in Verbindung mit der personalen Intention die Funktion im Kontext erläutert werden kann. In dem Kontext der Gruppendiskussion wird, mittels der Abwertung des sozialen Verhaltens und der Einbindung der Gruppe in diese Bewertung, das eigene soziale Verhalten aufgewertet. Mit dem allgemeinen kritisierenden Tenor von 'so könne man sich doch nicht verhalten!' wird das Verhalten des einen (hierarchisch höher gestellten) abgewertet - und das eigene Verhalten aufgewertet. Die Linie, die dort unsichtbar mitspielt ist die, das man selbst es doch sicher 'besser könne', so etwas 'nie tun würde'⁷⁴. Es bietet sich in diesem Text für die 'Gruppe der aufstrebenden Führungskräfte' die Gelegenheit, durch eine negative Bewertung des Sozialen und einer intentionalen Zuschreibung zur Person des Vorgesetzten, sich diesem gegenüber positiv abzusetzen. Das wird dann an dem Sprechenden MC deutlich, der gegen Ende der Diskussion beschreibt, wie er sich von der Organisation und dem Vorgesetzten ungerecht behandelt fühle. Es kann sich so eine Möglichkeit eröffnen, das eigene soziale Selbst aufzuwerten.

⁷⁴ Dazu sind im Text Belege zu finden, wie zum Beispiel "MC: Nein, das ist nicht korrekt. Ich wehre mich offen dagegen." auf S. 5 des Transkripts.

Die Verbindung des Themas des Sozialen als Konstruktion von individuellem Können oder Wollen nimmt bei Tradis eine besonders zentrale Rolle ein. Ich möchte an dieser Stelle, auch da zuvor schon ausführlich anhand von Produkten darauf eingegangen wurde, dies nur kurz erläutern. Ich werde aber darauf, insbesondere bei dem Thema der Konstruktion des Sozialen durch die Organisation, noch einmal darauf zurückkommen.

Bei Tradis ist mir in vielen Gesprächen, insbesondere bei Personen auf der Kaderstufe und bei den Diskussionen mit den AusbilderInnen, immer wieder der Bezug auf das Thema 'Können' und 'Wollen' aufgefallen. Am deutlichsten wird dies von Herrn Künzli, dem Leiter des Personalbereichs zentral, ausgeführt:

MK: (...)Also unser Chef hat mal das Wort geprägt, - - wer will, aber nicht kann, dem wird geholfen. Wer könnte, aber nicht will, der muss sich einen anderen Arbeitgeber suchen. Und ich glaube, darin ist - viel von der Haltung, äh enthalten. Also mit anderen Worten, wir sind bereit auch Geduld zu üben, mit Leuten, die es noch nicht schaffen, die aber WOLLEN, also das WOLLEN ist eigentlich entscheidend. Und wenn man sieht, dass jemand NICHT will, die Fähigkeiten aber hätte, dann hat es eigentlich keinen Sinn, wenn man dort Zeit und Geld investiert. Und diese Aussage gilt denke ich für Übernahmen genauso, wie sie im Führungsalltag gilt. Man kann sich heute wahrscheinlich kaum mehr leisten mit Mitarbeitenden zusammen zu arbeiten, die einfach nicht wollen! Das braucht viel zu viele Kräfte und die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs ist einfach zu gering. (Tradis, Interview, Herr Künzli, Leiter Personal).

Das Thema der Eignung eines Mitarbeitenden für die Organisation wird danach beurteilt, ob diese/r nicht 'Können' oder nicht 'Wollen'. Dieses Schema wird auf alle Bereiche in der Organisation angewendet beschrieben, auch auf den sozialen. Das Soziale wird damit wieder einmal dem Individuum zugeschrieben. Er/Sie hat danach die 'Agency', das gewünschte Ergebnis herbeizuführen. Sollte ein nicht erwünschtes Ergebnis herauskommen, so wird dann beurteilt, ob dies nicht 'gewollt' oder nicht 'gekonnt' wurde. Mit dieser Zuschreibung zum Individuum wird die 'Verantwortung' für das Ge- oder Misslingen einer sozialen Situation dem Individuum zugeordnet. Dieser Zuschreibung wird durch einen Prozess der Bewertung legitimiert. Wenn es bei Tradis jemand 'nicht kann', aber will, dann wird er/sie unterrichtet und unterstützt. Wenn er/sie aber - nach Bewertung der Organisation - 'könnte' aber

nicht 'wolle', dann unterstützt die Organisation ihn/sie nicht oder trennt sich von dieser/m Mitarbeitenden. Dies geht auch einher mit den Leitlinien der protestantischen Arbeitsethik, die Verantwortung und Gelingen jeweils dem Individuum und seiner 'individuellen Anstrengung' zuweist.

In dem Kontext von Tradis wird die Unterscheidung zwischen 'Fähigkeit' und 'Volition' zu einem Verhalten als Massstab dafür genutzt, ob die Person zu der Organisation passt. Die Verantwortung für den Bereich des Sozialen wird wiederum der Person zugeschrieben. Die rhetorische Kette der Verknüpfung von Intentionalität und Fähigkeit legitimiert hier die Förderung oder Entlassung von Mitarbeitenden - wobei die Verantwortung durch das Thema der Intentionalität als dem Individuum zugeordnet konstruiert wird.

5.1.3 Zwischenfazit Individualisierung des Sozialen

Aufzuzeigen, wie das Soziale durch die Verknüpfung mit verschiedenen Repertoires der Individualisierung unterschiedlichste Konsequenzen in den Organisationen haben kann, war das Hauptziel des vorangegangenen Abschnittes.

So wurde zu Beginn des Kapitels diskutiert, wie hinsichtlich der rhetorischen Verknüpfungen mit 'Charakter' und 'Lernen von den Eltern und in der Schule' eine Stabilisierung des Diskurses des Sozialen erzielt wurde. Wenn der Bereich der 'Fähigkeit' eine Handlung auszuführen mit einer der Persönlichkeitseigenschaft verknüpft wird, so kann eine Folge sein, dass diese Eigenschaft nicht mehr lehr- oder lernbar, sondern nur noch 'erfahrbar' wird. Aus dieser rhetorischen Konstruktion lassen sich 'Schwierigkeiten' der Erlernbarkeit des Sozialen schlussfolgern. Zum einen, weil es so als 'stabil' und schwierig veränderbar gesetzt wird. Zum anderen, weil diesem Thema kein aktives volitionales Lernen zugeschrieben wird, sondern ein 'Erfahrungswissen'.

Im zweiten Teil wurde dann vermehrt diskutiert, wie durch die Verknüpfung mit dem Thema der 'Intentionalität' eine individualistische Zuschreibung des Sozialen eine bewertende Komponente aktivieren kann. Gleichzeitig wurden auch hier noch einmal Verbindungen zwischen den Themen einer Zuschreibung als Eigenschaft und der als Fähigkeit aufgezeigt.

In dem nun folgenden Abschnitt der Reflektion sollen die zuvor beschriebenen diskursiven Strukturen, die das Sozialen als individuelle Fähigkeit oder Eigenschaft konstruieren, anhand von Literatur diskutiert werden. Die Frage dabei ist, welche

Möglichkeiten diese Konstruktion des Sozialen als individuelle Fähigkeit bietet und welche Grenzen sie setzt.

5.2 Reflektionen zum Sozialen als individuelle Kompetenz

In dem vorangegangenen analytischen Abschnitt wurde exemplarisch, hinsichtlich der Ausschnitte aus Gesprächen in den Organisationen, die diskursive Konstruktion des Sozialen als individuelle Kompetenz beschrieben. Dabei wurde insbesondere auf die Themen der Individualisierung 'als Fähigkeit' und 'als Persönlichkeitseigenschaft' eingegangen - sowie die damit verbundenen Konsequenzen für die Konstruktion von deren Aus- und Weiterbildung in Organisationen. Im zweiten Teil erfolgte, neben weiteren Belegen zur Individualisierung des Sozialen hinsichtlich Fähigkeiten und Eigenschaften, eine Ausführung zu der Verknüpfung mit dem Thema der Intentionalität. Alle in diesem Abschnitt beschriebenen diskursiven Repertoires schreiben das Thema des sozialen Mit- und Gegeneinanders in Organisationen einer individuellen Agency zu. Das Thema der Individualisierung wird als eines der dominantesten und damit auch kennzeichensten Diskurse der Moderne beschrieben (Dumont, 1991).

5.2.1 Reflektionen zur Zuschreibung des Sozialen als individuelle Kompetenz

Die Konstruktion sozialer Prozesse als individuelle Kompetenz kann zum einen wohl in einen Zusammenhang mit der Popularität der Steigerung von Kompetenzen - in welchen Bereichen auch immer - in Verbindung gebracht werden. Es wird nicht nur 'Kompetenz' für das Soziale eingefordert, sondern zum Beispiel auch für Emotionen (Salisch, 2002), Führung (Malik, 1994)⁷⁵ oder für Interkulturalität (Hecht-El-Minshaw, 2003)⁷⁶. Holman und Hall (1996) beschreiben dieses auch als 'Modetrend'⁷⁷, dessen 'Handhabbarkeit' inzwischen auch im deutschsprachigen Raum kritisiert wird (Thönnessen, 2004)⁷⁸. Einer der Hauptkritikpunkte dabei bleibt, dass die 'Wirksamkeit' des individuellen Einflusses auf Situationen nicht in seinen Begrenzungen diskutiert wird. Die Annahme ist die, dass ein Individuum kraft

⁷⁵ Wobei bei dem Buchtitel zu Führung von Malik einmal mehr die Verknüpfung der Konzepte von stabiler Persönlichkeitseigenschaft mit dem Begriff der Fähigkeit als Kompetenz gleichgesetzt wird: "Kompetenz zur Führung: was Führungspersönlichkeiten auszeichnet" (1994).

⁷⁶ Dies soll nur eine exemplarische Nennung sein, die die Popularität des Begriffs illustriert.

⁷⁷ Diese Modetrends in den Managementstudien werden auch als "fads" oder "fashions" bezeichnet.

⁷⁸ Einer der gewichtigsten Kritikpunkte dieses Essays in einem 'PraktikerInnenmagazin' ist der der genauen Bestimmbarkeit und dessen Beschreibung von Tätigkeitsausführungen als Kompetenzen.

seiner/ihrer 'Kompetenzen' zielgerichteten Einfluss auf das Ergebnis einer Tätigkeit oder die Gestaltung einer Situation hat. Es wird weniger berücksichtigt, dass zum Beispiel auch andere Personen an der Situation beteiligt sind. Die Idee einer dialogischen interaktiven Gestaltung wird in Kompetenzmodellen nicht berücksichtigt. Auch wenn als Kompetenz kommunikative Fähigkeiten genannt werden, sind diese weiterhin eine individuelle Zuschreibung und berücksichtigen nicht, dass in Realitäten, die durch 'Druck' beschrieben werden, eine solche 'kommunikative Fähigkeit' durch andere Beteiligte auch als 'Nicht-Fähigkeit' konstruiert werden kann⁷⁹.

Insgesamt kommt dem Thema der 'Kompetenzen' bei der Ausführung von Arbeitstätigkeiten eine so prominente Stellung zu, weil angenommen wird, dass das 'richtige' 'Set an Kompetenzen' einer Person, diese zur erfolgreichen und zielgerichteten Ausführung einer Arbeitsaufgabe befähigt. Doving beschreibt Kompetenzen auch als *"potentially powerfull and appropriate metaphors that project human properties or abilities onto a non-human entity called 'organization'."* (Doving, 1996, S. 183). Laut Sandberg (2000, S. 10) geht dieses Prinzip auf Frederic Taylor zurück, der mit seiner initialen Setzung von Kompetenzen, die dann ein systematisches Training individueller Fertigkeiten ermöglichten, eine Erhöhung dieser 'Kompetenzen' und damit der organisationalen Effektivität setzte. Diese Verbindung würde jetzt eine Möglichkeit der Diskussion rationalistischer Managementkonzepte und deren Rolle bei der Konstruktion von Organisationen zulassen. Wobei ich diesen Aspekt bei den Reflektionen der folgenden Kapitel noch einmal ausführlich aufgreifen werde. Einer der Hauptkritikpunkte Sandbergs bleibt, dass die enge Formulierung 'passender' Kompetenzen den Graden der Komplexität heutiger Organisationen nicht mehr gerecht wird.

Gleichzeitig diskutieren Holman und Hall (1996), wie der Diskurs von 'Kompetenz' bei Veränderungsprozessen hilfreich sein kann, in dem er hilft neue Rollenzuweisungen und Verhaltensanforderungen an Individuen konkreter zu beschreiben. Sie stellen dabei die Forderung auf, dass jegliche organisationale Diskurse dahingehend diskutiert werden sollten, inwiefern sie Entwicklung behindern oder fördern: *"How do organizational discourses facilitate or hinder the developmental process?"* (Holman & Hall, 1996, S. 200). Wobei aus einer

⁷⁹ Um dieses Beispiel weiter auszuführen: Es kann zum Beispiel als 'nur reden und nichts tun' benannt werden und so als eine der Situation nicht angemessene Fähigkeit gesetzt werden. Dieses Beispiel würde sich in gewisser Weise noch in vielen Schlaufen fortführen lassen, was ich an dieser Stelle aber nicht als zielführend erachte.

dialogischen Perspektive die modernistische Forderung nach 'Entwicklung' als 'Fortschritt' wohl auch wieder in Frage gestellt werden sollte.

Die Rolle der narrativen Erzeugung von Fertigkeiten ("skills") wird von Holman in einer späteren Arbeit diskutiert (2000). Die Verschiebung des Fokus von Fähigkeit oder Fertigkeit für das Thema des Sozialen erfolgt bei ihm weg von dem Individuum, hin zur linguistischen Performativität eines Textes. Es wird das Thema der Kompetenz für ein pro-soziales Zwischenmenschliches nicht mehr einem körperlichen Individuum zugeschrieben, sondern einem Text. Mit dieser Re-Konstruktion liegt die Verortung jeglicher Art von 'Kompetenz' in Texten.

Wenn laut Holman also nach 'Kompetenz' für ein Miteinander gesucht wird, dann sollten linguistische Konstruktionen, die die gewünschte Weise an Pro-Sozialität bewirkt, genannt werden. Die Frage, die gestellt wird, ist die danach, welche rhetorischen Verknüpfungen eine bestimmte Form oder Qualität eines Zwischenmenschlichen ermöglichen - oder auch verhindern.

Neben der linguistischen Konstruktion wird für eine dialogische gemeinsame Produktion der jeweiligen Beteiligten, für die Werte und moralischen Dimensionen des jeweiligen Kontextes plädiert. Es soll kein external feststehendes 'moralisch Gutes' wie im Humanismus gelten, an dem Fähigkeit und Kompetenz gemessen werden, sondern ein für den jeweiligen Kontext ausgehandeltes und entsprechend in den Situationen produziertes Soziales. Somit werden auch hier verschiedene Strategien genannt, wie von der individuellen Zuschreibung einer Kompetenz defokussiert und auf die Aspekte einer rhetorischen und sozialen Konstruktion refokussiert werden kann.

5.2.2 Reflektionen zu Stabilität

Die Annahme der Stabilität bleibt ein Bestandteil moderner Wirklichkeitskonstruktion. Interessant und das Ziel einer eher postmodernen Analyse ist nun aber zu analysieren, wie die jeweiligen Beschreibungen von 'Stabilität' in einem diskursiven Prozess erzeugt werden. Diese Beschreibung des 'Wie' war Bestandteil des erstens Teils der Analyse. Es wurde aufgezeigt, wie durch die diskursive Verknüpfung mit den Repertoires von Eigenschaft und einer Lokation der 'Entwicklungsphase' in Kindheit und Jugendalter, sowie einer Zuschreibung der Verantwortung für diese Entwicklung an die Institutionen 'Eltern' und 'Schule', der jeweilige 'Zustand' der 'Sozialen Kompetenz' eines Individuums als 'stabil'

konstruiert werden kann⁸⁰. Dies gilt insbesondere für den Zeitpunkt des Eintritts in die Organisation.

Die zweite Ebene der Reflektion soll auf die Funktionen dieser Stabilitätserzeugung gerichtet sein. Eine Funktion, die auch schon im Analysetext angesprochen wurde, ist die des über einen Zeitraum hinweg 'stabilen' Elements als Auswahlkriterium. Wenn eine Eigenschaft als 'stabil' konstruiert wird, dann kann dies bedeuten, dass mit dieser jeweiligen Performanz auch über Situationen und Zeiträume 'gerechnet' werden kann. Sobald - in dieser diskursiven Verknüpfung - einer Person also eine solche 'hohe Sozialkompetenz' zugeschrieben wird, kann das für eine Organisation mit der Erwartung, dass die Person dieses 'kompetente' - also als angemessen eingeschätzte Verhalten - auch in der Zukunft zeigen werde. Deutlich wird diese Funktion vielleicht an dem Beispiel der Intelligenz. Diese wird auch als eine relativ stabile Eigenschaft einer Person konstruiert, aufgrund derer sich zukünftige Lernleistungen erwarten lassen. Die Konstruktion 'erwartet' nicht, dass eine Person zum Beispiel in einer Situation gute Rechenleistungen zeigt, in einer anderen nicht. Analog kann in diesem Repertoire die Funktion einer Stabilität für eine individuelle Zuschreibung von Kompetenz für ein Soziales beschrieben werden.

5.2.3 Reflektionen zur Zuschreibung von 'Verantwortung'

Eine Folge der individuellen Zuschreibung von Verantwortung mittels Intentionalität, wie sie bei Produkta mit dem Thema des Sozialen verbunden wird, ist die einer negativen Bewertung. Im Rahmen der durchgeführten Kulturanalyse wurde dies auch als 'Kultur des 'blaming' (Schuldzuweisung) bezeichnet. Verantwortung für ein negatives Ergebnis wird jeweils der anderen Gruppe oder einer anderen Abteilung zugeschrieben. Diese Art des blaming manifestiert sich zum einen auch wieder in der Idee des Individualismus, in der eine jeweilige 'Verantwortliche' gesucht wird. Wäre der Fokus stattdessen weniger darauf zu suchen 'wer schuld sei', dann könnte er zum Beispiel darauf sein, wie die jeweilige Situation gelöst werden könne.

Die Kette geht hier so, dass Personen agentiv und intentional für ein Ergebnis verantwortlich sind und diese auch nur durch eine Veränderung bei genau diesen Personen gelöst wird. Der Fokus geht damit wieder auf die Person und weg von der Situation. Die negativen Folgen eines solchen Zuschreibungsprozesses werden von Vince und Saleem (2004) so beschrieben, dass es die Möglichkeit zur Reflexion bei

⁸⁰ Dies zeigt sich auch in Publikationen dazu, wie 'Soziale Kompetenz' nun auch schon in der Schule gefördert werden können (Jerusalem & Klein-Hessling, 2002).

Prozessbeteiligten verhindere, auch weil die jeweilige Strategie wohl zunächst nur die einer 'Verteidigung' sein könnte.

Eine solche Konsequenz sollte meiner Meinung nach auch hinsichtlich der intentionalistischen Zuschreibung von Verantwortungen für einen Zustand des Sozialen in einer Organisation reflektiert werden. Welche Folgen hat eine solche Zuschreibung? Eine Konsequenz ist, wie auch bei Tradis zu sehen, dass für einen bestimmten unerwünschten Zustand eine Person verantwortlich gemacht werden kann. Die 'Hoffnung', die damit möglicherweise verbunden ist, könnte die sein, dass damit auch der unerwünschte Zustand beseitigt werde.

Eine solche enge diskursive Verknüpfung der Intentionalität individuellen Handelns mit Zuständen in Organisationen ermöglicht in dieser Konstruktionsverbindung einen hohen Grad an Wirksamkeit hinsichtlich ge- oder unerwünschter Zustände. Die Funktion dieses Diskurses einer intentionalen Zuschreibung ist bei den analysierten Organisationen der eines vergrößerten Handlungsspielraums für diese. Für Individuen in Organisationen hat es die Konsequenz, sowohl Objekt einer positiven Zuschreibung und damit eines Verbleibs oder eines 'Aufstiegs' in der Organisation zu werden.

Bei einer negativen Zuschreibung kann es für das Individuum, legitimiert durch eben diese diskursive Konstruktion, die Konsequenz einer 'Belehrung' oder auch einer Entlassung aus der Organisation haben. Gleichzeitig wird mit dieser linearen Konstruktion der Zuschreibung von Agency für das Soziale an das Individuum jegliche Möglichkeit von Ambiguität oder mehreren Möglichkeiten ausgeblendet (Reed, 1988).

Diese positiv oder negativ zuschreibende Funktion des Sozialen durch die Verknüpfung mit dem Thema der Identität könnte man im Sinne von Billig (1996), mit den zentrifugalen oder zentripedalen Kräften einer diskursiven Funktion beschreiben:

"Centripedal forces are those which work towards the monological unity of language, while centrifugal forces disperse language into heterogeneity and difference. These opposing forces are to be found in each use of language: "Every concrete utterance of a speaking subject serves as a point where centrifugal as well as centripedal forces are brought to bear" (Bakhtin, 1981, p.272)". Loosely speaking, the centripedal forces are those of agreement, while centrifugal ones are

those of disagreement. Both are present in rhetorical utterances." (Billig, 1996, S. 18).

Wenn man nun also diese Rekonstruktionen des Sozialen als intentional mit den rhetorischen Konstruktionen der zentrifugalen oder zentripedalen Kräfte nach Billig, bzw. Bakhtin beschreibt, so könnte man dies auch wie folgt tun⁸¹. Die Konstruktion einer 'positiven Bewertung' der Intentionalität erzeugt zentripedale Kräfte. Diese zentripedalen Kräfte sind die, die dem Sozialen allgemein zugeschrieben werden. Das Ziel eines Sozialen ist im Alltagsgebrauch positiv konnotiert und das eines Mit-Einanders⁸². Dieses Miteinander wirkt zusammenhaltend.

Die andere Kraft ist die des Zentrifugalen, die auseinander treibend wirkt. Eine rhetorische Konstruktion, die diese negative Bewertung der Intentionalität erzeugt, kann damit auch als eine zentrifugale Kraft beschrieben werden, da sie eine Nicht-Übereinstimmung und ein Gegen-Einander bewirkt. Der Schritt, der hier gemacht wurde, ist der einer Reformulierung von 'Bewertung' hin zu rhetorisch erzeugten unterschiedlichen 'Wirkungen' oder 'Kräften'. Diese Kräfte haben dann einen Effekt in der jeweiligen Realitätskonstruktion. Durch die Verknüpfung mit dem Thema der 'Intentionalität' werden für 'das Soziale' sowohl zentrifugale, als auch zentripedale Kräfte erzeugt. Es wird so die Möglichkeit erzeugt, mit dem Thema des Sozialen nicht nur die zusammenhaltenden, zentripedalen Wirkungen zu generieren, sondern auch zentrifugale, auseinanderstrebende Effekte.

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die jeweiligen Repertoires des Sozialen als individuelle Zuschreibung diskutiert und in einem zweiten Schritt hinsichtlich relevanter Konzepte erweitert diskutiert. In dem folgenden Abschnitt soll der Fokus nun noch einmal konkreter auf alternative Praktiken der Verwendung, jenseits einer Konstruktion als individuelle Zuschreibung erfolgen.

5.2.4 Potentielle Praktiken des Sozialen in Organisationen jenseits individualistischer Zuschreibungen

Das Ziel dieses Abschnittes ist die Beschreibung von Praktiken des Sozialen und Variationen in dessen Verwendung, jenseits des Ansatzes individualistischer

⁸¹ Wichtig ist an dieser Stelle noch einmal anzumerken, dass diese Verwendung nicht dem eigentlichen Konzept von Bakhtin und Billig entspricht, die als Adressat dieser Kräfte die Sprache an sich gesetzt haben. Ich habe mich entschieden, es hier auf den Kontext des Themas des Sozialen anzuwenden, da sich hier die Möglichkeit eröffnet, eine Reformulierung der Effekte des Themas jenseits des Sprachgebrauchs individualistischer Verantwortungszuschreibungen zu finden.

⁸² Wenn das Wort 'Miteinander' in seine Einzelteile aufgeteilt wird, so entstehen die Teil 'Mit' 'Ein' und 'Ander', dadurch kann gleichzeitig die Differenz zwischen 'dem Einen' und dem 'Anderen' und der Verknüpfung durch das 'Mit' ausgedrückt werden.

Zuschreibung. Das Ziel ist dabei weniger das einer Beschreibung eines 'Rezeptes', wie es zu machen sei, als viel mehr eine weitere Variation oder Sichtweise zu eröffnen, die von der individualistischen Konstruktion des Sozialen als Praxis defokussiert und eine stärker relationale Praxis der Veränderung und Variation des Sozialen betont.

Das Thema des 'Dazwischen' ("in-between") des Sozialen wird hinsichtlich der Verknüpfung mit den Diskursen der Individualisierung in diesem verortet. Das Thema des Sozialen, das ursprünglich vom Individuum de-fokussieren und auf die Ebene zwischen Individuen verweisen sollte, wird so in einer paradoxen Kombination wieder zu dem Individuum zurück lokalisiert. Man könnte sagen, dass das Thema des Sozialen durch die Kombination mit dem der Kompetenz ad absurdum geführt wird.

Gleichzeitig hat die Analyse und die anschließende Reflektion aufgezeigt, hinsichtlich welcher interpretativen Repertoires diese Kombination Sinn erzeugt. Gerade durch die Annahme zur Agency von Individuen als der dominantesten Konstruktion von Einflussnahme auf Veränderung, erlangt diese Kombination Sinnhaftigkeit. Wenn der dominante Ansatz, wie Realitäten verändert werden können, derjenige ist, dass dies von den 'Fähigkeiten', dem 'Willen' und den 'Eigenschaften' von Individuen abhängt, dann ergibt sich die 'folgerichtige' Kombination, dass diese auch für Veränderung der Zustände des Sozialen einflussreich wird. Gleichzeitig wurde in der Analyse statuiert, dass mit dieser Konstruktion gewisse, als problematisch beschriebene Folgen der Stabilität und Verantwortungszuschreibung, als individuelle Abwertung zusammen hängen können. Die Frage, die ich mir an diesem Punkt stelle ist, wie eine Re-Konstruktion des Sozialen jenseits der Verknüpfung mit der diskursiven Lokation im Individuum als Praxis erfolgen kann. Wie kann ein Anschluss an eine relationale Perspektive erfolgen, durch die die Folgen des Individualismus aufgehoben werden?

Eine erste Möglichkeit einer auch praktischen Umsetzung beschreibt Gergen (1999) als die Ansätze im Rahmen der systemischen Therapie - in deren Ansätzen vom Individuum de-fokussiert wird und hauptsächlich auf die Einbindung des als problematisch beschriebenen Symptoms und dessen Funktionalität im Beziehungskontext fokussiert wird⁸³. Die Hauptfrage dort ist meistens zunächst die,

⁸³ Zum Vorgehen siehe auch (Bamberger, 1999; Schlippe & Schweitzer, 2002; Schweitzer, Retzer, & Fischer, 1992). Wobei es wichtig bleibt anzumerken, dass im allgemeinen die Ansätze, die sich im deutschsprachigen Raum unter der Überschrift 'systemisch' versammeln, sich eher am Radikalen

nach der Funktionalität des 'Symptoms'. Angewendet auf das Thema des sozialen Miteinanders in Organisationen würde also hier zunächst die Frage nach der Art und Qualität des Sozialen erfolgen. Der Ansatz wäre die Frage nach einer Beschreibung der verschiedenen Qualitäten des Sozialen. Mögliche Beschreibungen könnten zum Beispiel die eines 'fürsorglichen Miteinanders'⁸⁴ oder eines 'aggressiven Gegeneinanders'⁸⁵ sein. Die folgende Frage wäre dann die nach der Funktionalität des jeweiligen Zustandes und der Frage, welche Qualität es gegebenenfalls stattdessen haben sollte. Als Beispiel könnte ein 'freundschaftliches Lernen voneinander' genannt werden, das die jeweils Anderen als Lernquelle konstruiert. Die darauf folgende Frage wäre dann die danach, welche Folgen / Funktionen dies für den Kontext hätte, was ein solches Miteinander verändern würde. Nach der Analyse der Konsequenzen wäre die nächste Frage die, welche Handlungen kennzeichnend für das angestrebte 'freundschaftliche Miteinander' wären. Danach wird der Möglichkeitsraum für diese Handlungen eruiert.

Wie aus dieser Beschreibung deutlich werden sollte, erfolgt hier eine Diskussion der Veränderung des Sozialen weg von dem Fokus auf das Individuum und dessen willentlichem Handeln. Stattdessen wird auf die Qualität des Sozialen Selbst, seiner Funktion im Kontext und einer Re-Konstruktion der Qualität fokussiert. Gleichzeitig wird auch in dieser Beschreibung weiterhin von der modernen Konstruktion von Stabilität als dem gegebenen Zustand ausgegangen. Interessant könnte es an dieser Stelle auch werden zu fragen, wie überhaupt der jeweils beschriebene Zustand so aufrechterhalten wird, dass er als 'stabil' bezeichnet wird.

Diesen und weiteren Fragen wird in den folgenden Abschnitten, die sich nun auf die diskursive Analyse des Sozialen in Verbindung mit den Konstruktionen der jeweiligen Organisationen konzentriert, nachgegangen.

5.3 Zwischenfazit Konstruktion des Sozialen als individuelle Kompetenz

In diesem Kapitel wurde der Diskurs des Sozialen in Organisationen als individuelle Kompetenz analysiert und reflektierend diskutiert. Dafür wurden zunächst anhand

Konstruktivismus orientieren und damit in den Rahmen einer positivistischen Epistemologie einzuordnen sind.

⁸⁴ Dieses 'fürsorgliche Miteinander' ist eine Beschreibung des Sozialen bei Tradis, wie es im folgenden Kapitel weiter ausgeführt wird.

⁸⁵ Das 'aggressive Gegeneinander' ist eine Beschreibung des Sozialen bei Produkta, wie es insbesondere auch in der in diesem Kapitel vorgestellten Gruppendiskussion zwei vorkommt.

der Gespräche in den Organisationen Produkta und Tradis, die dortigen diskursiven Konstruktionen zum Sozialen als individuelle Zuschreibung analysiert. Diese lokalen Diskurse mit ihren jeweiligen Funktionen in den Organisationen wurden dann in einem zweiten Teil mit Ansätzen aus der dialogischen Forschung zu den Themen des Individualismus und der Kompetenz in Organisationen in Verbindung gesetzt und so erweiternd diskutiert. Wiederum möchte ich an dieser Stelle anmerken, dass der Anspruch der 'Geltung' der Diskurse weiterhin lokal bleibt. Gleichzeitig kann eine solche Verknüpfung mit weiteren Texten eine erklärende Verknüpfung über den lokalen Kontext hinaus bieten. Nicht im Sinne einer 'Gültigkeit', sondern als Erweiterung von Vielfalt und Diskussion von Möglichkeiten und Grenzen.

Die Limitationen des individualistischen Diskurses in Organisationen wurden ebenfalls schon an anderen Stellen diskutiert. So erzählt Dachler (2005, S. 39) wie das *"heldenhafte Selbst, ausgestattet mit einem freien Willen"* ein Produkt der westlichen Geschichte, Kultur und Sprache ist. Dabei erwähnt er nicht nur die produktiven, sondern auch die zerstörerischen Kräfte. So erzeugt die Vorstellung von singulären Individuen auch gleichzeitig eine Trennung zwischen diesen – so, dass als Folge Gemeinschaft und Sozialität erst zu einer 'Errungenschaft' werden kann. So erst könne ein auch gegeneinander gerichteter Wettbewerb, zum Beispiel auch um 'kompetentere' Verhaltensweisen, überhaupt entstehen. Es wird zur Basis für alle Konzepte individueller Förderung, Entwicklung und Weiterbildung, wie sie insbesondere von der Psychologie hervorgebracht werden. Mit dieser Fokussierung auf negative Funktionen des Individualismus und deren Dominanz in den Organisationswissenschaften, plädiert er für eine Untersuchung der Dynamiken sozialer Konstruktionsprozesse und der Beschreibung der jeweiligen Auswirkungen - auch auf Identitäten.

Im Rahmen einer diskursiven Re-Formulierung von Kompetenz-Konzepten wird die Frage nach der Konstruktion von Kompetenzen als deren Bedeutungszuschreibung - und nicht mehr als individuelle Fähigkeit - re-konstruiert. Es wird der Kontext als bedeutungszuschreibend in den Vordergrund gestellt, abhängig davon, welche Konzeption der/die jeweilige Ausführende von seiner 'Arbeit' an sich hat (Sandberg, 2000). Das bedeutet, dass das, was von Personen als 'kompetent' konzipiert wird, sich darauf bezieht wie jeweils 'Arbeit' an sich konstruiert wird. Für den Bereich der Kompetenz des Sozialen angewendet würde dies bedeuten, dass auch hier der Raum oder die Ko-Konstruktion organisationaler Realitäten analysiert werden sollte - was dann auch das Thema des folgenden Kapitels ist.

6 Die Metapher der Organisation als Ko-Konstruktion des Sozialen

In diesem zweiten Kapitel zur Analyse der Diskurse zum Thema des Sozialen Miteinanders in Organisationen soll hier nun auf die Perspektive der Konstruktion in der Organisation gewechselt werden. Das Ziel ist es, zu beschreiben, wie die jeweiligen Konstruktionen des Sozialen sich danach organisieren, wie sich auch die Organisation selbst konstruiert. Dabei geht es wiederum nicht um eine Organisation 'an-sich', sondern viel mehr darum, hinsichtlich welcher Metaphern sich die Organisation konstruiert. Ich lehne mich dabei zunächst an die Metaphern der Organisation nach Morgan an (1997). Morgan beschreibt dabei, wie sich Konstruktionen von Organisation und das 'sich organisieren' einer Organisation je nach der jeweils dominanten Metapher, konstruiert: "*All theory is metaphor*" (G. Morgan, 1997, S. 5) in dem Sinn, dass eine Theorie die jeweilige Konstitution der Wirklichkeit ausgestaltet. Gleichzeitig beschreibt er eine Metapher als paradox, weil sie jeweils auf bestimmte Wirklichkeiten fokussiert und dabei andere ausblendet. Wenn man dann mittels einer anderen Metapher auf eine andere Wirklichkeit fokussiert, dann kann diese als widersprüchlich zu der vorangegangenen erscheinen.

Morgan beschreibt in seinem Buch, das sich im Laufe der Jahre als ein Bestseller der Businessliteratur etabliert hat, acht Hauptmetaphern, mit denen Organisationen beschrieben werden können. Das erste ist die der Maschine, dann folgen die des Organismus, der Kultur, als Gehirn, als politische Systeme, als psychische Gefängnisse, als Flux und Transformation und als hässliche Gesichter. Im Laufe des folgenden Kapitels werde ich mich an Morgans Metaphern anlehnen, sie entsprechend der Diskurse in den Organisationen aber auch verändern und in Bezug zu den dortigen Realitäten setzen.

Wenn ich an dieser Stelle nun diese Metaphern zu Beginn des Abschnitts beschreibe, so könnte der Eindruck entstehen, dass diese zu Beginn der Analyse als Ordnungsmuster vorhanden waren, dass ich das Ziel gesetzt hätte, die Diskurse des Sozialen nach Organisationsmetaphern zu ordnen. Eher das Gegenteil traf für den Prozess zu. Im Laufe der verschiedenen Phasen der Analyse wurde für mich die Orientierung bestimmter diskursiver Muster des Sozialen Miteinanders daran, wie sich die Organisation selbst konzipiert, immer deutlicher. Mit Morgans

Metaphern fand sich dann ein Weg, diese zu systematisieren und mittels des Konzepts der Metapher - oder auch 'Bildes' zu beschreiben.

In der folgenden Analyse wird auch beschrieben, wie sich jeweils die Metapher der Organisation diskursiv erzeugt. Nun scheint die Abgrenzung zwischen 'Metapher' und 'Diskurs' nicht einfach zu sein. Einerseits wird 'Diskurs' als durch Metaphern deutlich machend beschrieben: "*We define discourse as an interrelated set of meanings, metaphors, representations, images, stories, statements and so on that in some way together produce a particular version of events.*" (Burr, 1995, S. 184). In dieser sehr allgemeinen Beschreibung von 'Diskurs' liegt die Betonung auf der realitätskonstituierenden Funktion von sowohl 'Diskurs', als auch 'Metapher', wobei 'Metapher' hier als ein Weg der Diskursgestaltung gesetzt wird. Insgesamt haben sich sowohl die Forschung zu Metaphern, als auch Diskursen als eigenständige Gebiete in der Linguistik entwickelt⁸⁶. In der Verwendung in dieser Arbeit ist beiden gemeinsam, dass sie in ihrer textlichen, konstruktionistischen Tradition verwendet werden.

Die 'Metapher' der Organisation nach Morgan (1997) wird hier eher als Verweis verwendet, der die Konstruktion des Interessensgebietes mitgestaltet. Die hier verwendeten Metaphern sind schon beschrieben worden, die Diskurse zum Miteinander noch nicht. Gleichzeitig wird die eher zusammenfassende, bildhafte Möglichkeit ("image") der Metapher genutzt, um die diskursiven Konstruktionen des Miteinanders klarer hervortreten zu lassen (Putnam, Phillips, & Chapman, 1996). Da gleichzeitig eine Metapher auch immer diskursiv entsteht, sind die diskursiven Konstruktionsprozesse, die die jeweiligen Varianten der Metaphern erzeugen, ebenfalls in der Analyse erläutert. Ich habe mich entschieden, die unterschiedlichen Konzepte 'Diskurs' und 'Metapher' zu verwenden, um die Fokussierung der Interessensgebiete zu verdeutlichen.

Der Unterschied, der in dieser Arbeit gemacht wird liegt darin, dass das Beschreibungsziel im Sinne der Fragestellung der Arbeit in der diskursiven Konstruktion des Sozialen Miteinanders liegt. Die Fragestellung lautet entsprechend, wie sich das Soziale Miteinander bei Tradis und Produkta hinsichtlich des metaphorischen Organisationsverständnisses konstruiert.

⁸⁶ Siehe dazu als Übersicht "*Die Metapher als hot topic der gegenwärtigen Forschung*" (Fischer, 2005), in der die Entwicklung von dem ursprünglich kognitiv-linguistischen Ansatz (Lakoff & Johnson, 1980) zu stärker konstruktionistischen Varianten beschrieben wird.

Die Beschreibungen des Sozialen generierten in einem Wechselspiel und gegenseitiger Bedeutungskonstruktion so auch ein 'Verständnis' der Organisation. Diese gegenseitige Ko-Konstruktion soll und kann nicht kausal in eine Richtung argumentiert werden. Weder ist die Konstruktion des Sozialen 'Ursache' für das 'Verständnis' der Organisation, noch das metaphorische 'Verständnis' der Organisation 'Ursache' für die Konstruktion des Sozialen. Vielmehr ko-konstruieren sich beide gegenseitig. Die Konstruktion des einen schliesst sich an die Konstruktion des anderen an, ohne eine Richtung zu initialisieren. Aus dem Prozess der Analyse heraus war das Vorgehen so, dass zunächst die Konstruktion des Sozialen als 'innerhalb' oder 'ausserhalb' der Organisation beschrieben wurde. Dabei 'ergab' sich dann auch gleichzeitig ein 'Verständnis' der Organisation, in deren Rahmen dieses 'innerhalb' oder 'ausserhalb' Bedeutung ergab. In den folgenden Abschnitten wird nun beschrieben, wie sich das Soziale in Beziehung zur Metapher der Organisation bei Produkta und Tradis ko-konstruiert.

Um zu verdeutlichen, wie sich die Konstruktionen des Miteinanders hinsichtlich der Organisationsmetapher unterscheiden, werden die Konstruktionen bei Produkta und Tradis in separaten Abschnitten geschildert. So wird deutlich, wie sich die Konstruktion des Sozialen je nach Metapher und Positionierung zu der Metapher unterscheidet.

6.1 Organisationale Realitäten des Sozialen bei Produkta

In diesem Abschnitt wird das Hauptaugenmerk zunächst darauf gelegt, wie sich bei Produkta das Soziale Mit- und Gegeneinander hinsichtlich des metaphorischen Organisationsverständnisses konstruiert. Dazu zunächst einige allgemeine Eindrücke zu Produkta, die ich über die verschiedenen Gespräche hinweg gesammelt habe.

Produkta ist die Schweizerische Niederlassung eines grossen internationalen Konzerns mit mehr als 100.000 Mitarbeitenden weltweit. Die Hauptniederlassung ist in den Vereinigten Staaten von Amerika und so wird in verschiedenen Gesprächen die Identität als 'besonders' beschrieben. Zum einen besonders im Vergleich zu den Schweizerischen Mitbewerbern, weil man viel 'dynamisch-amerikanischer' sei. Aber auch besonders im Unterschied zu anderen Niederlassungen des Konzerns, weil man mit 150 Mitarbeitenden wesentlich kleiner als andere Niederlassungen sei und

so 'schweizerisch' viel mehr Dinge schneller untereinander regeln könne und nicht so viele 'Regelungen' benötige.

Zum Zeitpunkt der Gespräche war es eine Besonderheit, dass die Position der Personalleiterin erst seit etwa einem Jahr besetzt war. Vorher wurde der Bereich Personal mit einem administrativen Schwerpunkt vom Leiter des Finanzbereiches mit betreut. Die 'neue' Personalleiterin hat uns in den Vorgesprächen geschildert, dass sie die Vorgaben des Konzerns hinsichtlich Mitarbeiterentwicklung in dieser Niederlassung nicht verwirklicht sehe. Entsprechend schilderte sie es uns als ihre Aufgabe, hier nun genauer den Ist-Stand zu erheben, was auch die Aufgabe der Kulturanalyse sein sollte.

Für die Mitarbeitenden war das die erste Befragung dieser Art. Sie gaben an, bisher an keinen Personal- oder Organisationsentwicklungsprojekten beteiligt gewesen zu sein. Zeitgleich mit den Gesprächen bei Produkta wurden mit der ersten und der zweiten Führungsebene Führungstrainings durchgeführt. Auch hier wurde angemerkt, dass dies die ersten Führungstrainings seien, die bei Produkta durchgeführt wurden. In den folgenden Abschnitten soll nun beschrieben werden, wie sich die Metapher der Organisation und das Soziale bei Produkta miteinander konstruieren.

6.1.1 Das Soziale als 'ausserhalb der Organisation'

Während der Gespräche wurde beschrieben, wie das Miteinander in der Organisation funktioniere. Zunächst wird dafür in diesem ersten Abschnitt die Konstruktion der Organisation selbst beschrieben. Nachfolgend wird dann auf die Ko-Konstruktion des Sozialen in dieser Relation fokussiert.

In dem unten stehenden Ausschnitt eines Interviews wird zunächst thematisiert, wie bei Produkta 'Unstimmigkeiten' entstehen:

WL: Dass viele Sachen in Prozessen nicht ganz k l a r ehm geregelt, und dann gibt's halt immer wieder eeehm, ja Unstimmigkeiten, so quasi wieso habt ihr das gemacht ohne uns zu informieren und, wir finden das nicht gut, und, das ist mehr so ein, ein ehm, Informations- eh- defizit, dass wir vielleicht untereinander haben. (Produkta, Interview Frau Lutz, Leiterin Marketing)

In diesem Abschnitt wird zunächst in der Eingangssequenz beschrieben, worauf "Unstimmigkeiten" zurück zu führen seien. In diesem Text wird der Bezug zu "Prozessen" gemacht. Die kausale Begründung ist, dass viele Prozesse nicht klar

geregelt seien und es aus diesem Grund zu *"Unstimmigkeiten"* komme: *"Dass viele Sachen in Prozessen nicht ganz k l a r ehm geregelt, und dann gibt's halt immer wieder eeehm, ja Unstimmigkeiten"*. Der Umkehrschluss wäre an dieser Stelle, dass, wenn alle Prozesse klar geregelt wären, es auch keine Unstimmigkeiten mehr gäbe. Die Konstruktion geht hier davon aus, dass bei einer Art kompletten Regelung der Prozesse, es auch keine Unstimmigkeiten im Miteinander gäbe. Dieses Konzept, dass mit einer 'klaren Regelung' die Dinge 'reibungslos' funktionieren würden entspricht einem mechanistischen Verständnis. Mit einem mechanistischen Verständnis wird auf die Metapher der Maschine Bezug genommen. 'Maschinen' sind so konstruiert, dass, damit sie funktionieren, alle Teile reibungslos ineinander greifen müssen. Die einzelnen Teile müssen zusammen passen, damit die Maschine läuft. Wenn sie 'nicht läuft', dann muss sie repariert oder optimiert werden. Dieses Prinzip wird an dieser Stelle auf die Organisation übertragen. Die 'Unstimmigkeiten' werden auf eine 'unklare Regelung' bezogen. Es wird im zweiten Teil des Textes dafür plädiert, dass dieses 'Defizit' beseitigt werde: *"wir finden das nicht gut, und, das ist mehr so ein, ein ehm, Informations- eh- defizit, dass wir vielleicht untereinander haben"*. Es erfolgt zunächst noch eine Bewertung, dass man es nicht gut fände. Dann werden die Unstimmigkeiten auf Informationsdefizite zurückgeführt, die beseitigt werden sollten. Es wird sich in diesem Teil nicht auf irgendeine Art des Miteinanders bezogen. Die Worte, die an dieser Stelle verwendet werden, verdeutlichen ein mechanistisches Verständnis der Prozesse der Organisation. So wird in diesem Teil dann das Wort *"Defizit"* verwendet, um die Ursache für 'Unstimmigkeiten' zu beschreiben.

Ein 'Defizit' ist zumeist eindeutig zu lokalisieren und damit auch 'aufzufüllen'. Diese eindeutige Verortung von 'Defiziten' oder auch 'Mängeln' entspricht der Metapher der 'einfachen Maschine', wie sie von Heinz von Förster beschrieben wurde (Foerster & Pörksen, 2004; Ottermann, 2005). Das Hauptmerkmal ist, dass diese in der Art 'transparent' ist, dass alle Abläufe klar definiert sind. Wenn ein bestimmter 'Input' eingefügt wird, dann sind die Abläufe der Maschine so klar, dass klar ist, was als Ergebnis herauskommt. Der Vorteil der Logik dieser 'einfachen Maschine' ist, dass bei Störungen oder Fehlern genau zugeschrieben werden kann, was geändert werden muss. Alle Teile greifen nach klar definierten Prinzipien ineinander. Und wenn die Maschine nicht das erwartete Ergebnis liefert, dann wäre eindeutig zuzuordnen, wie dieser Zustand wieder hergestellt werden kann. Das Modell lässt

keinen Raum für Eventualitäten oder Wahrscheinlichkeiten. Es wird als eindeutig konstruiert.

Im Rahmen dieser mechanistischen Konstruktion der Organisation Produkta wird entsprechend 'das Soziale' platziert. Die Frage dabei ist, welche Position es innerhalb des mechanistischen Räderwerks der Organisation einnimmt. In dem folgenden Ausschnitt aus der Gruppendiskussion wird eine Positionierung erkennbar, in der Bereiche des Sozialen als 'die Arbeit' in ihrem Ablauf 'störend' beschrieben werden:

MB: Ja, also für das Business ist klar. Das Fachliche ist klar. Und wenn es dann noch mit dem menschlichen erklärt wird oder eh, die Information kommt dann ist es umso schöner. Ich glaube das ist das Idealbild, aber eh. [WF redet etwas im Hintergrund] – Ja, manchmal ist mir lieber, er sagt nicht noch, wie es ihm geht, dafür habe [Gelächter]... dafür habe ich die Information schnell.. ja, sind wir ehrlich. Wenn ich mit ihm schwatzen will, dann kann ich mal abmachen mit ihm. Also- ja. Und das hat dann wieder zu tun mit dem, mit dem, mit der Arbeit, die du einfach hast. Wenn du Smalltalk machen willst, dann hast du entweder die Zeit, also ich sage jetzt da rüber- wie du es gesagt hast. Ja, dann kannst du es im Pausenrümchen machen, oder an einem Pult zu, wenn dir mal etwas in den Sinn kommt. Aber dann stört⁸⁷ es natürlich den anderen. Also- ja. - - -

ME: Ich glaube, es kommt schon besser an, wenn ich ein Computerproblem löst, anstatt dir ein guter Witz erzähle.

MC: Ja, das ist mir auch lieber. Ja.

[kleines Gelächter] (Produkta, Gruppendiskussion 7, Gemischt)

Das soziale Miteinander wird in diesem Abschnitt als "miteinander schwatzen", "und er sagt noch wie es ihm geht", "Smalltalk" und "einen Witz erzählen" beschrieben. Dies sind die Worte und Texte, mit denen das Zwischenmenschliche beschrieben wird. Gleichzeitig wird es mit "der Arbeit" in Verbindung gesetzt. Die Arbeit wird hier als der eigentliche Inhalt und das Ziel der Organisation und deren Mitglieder gesetzt. Arbeit wird hier am Ende des Textes mit "ein Computerproblem lösen" beschrieben, oder zu Beginn des Abschnitts wiederum mit dem Thema "Information".

Es wird nicht der Ausdruck 'Kommunikation' verwendet, was eher einen wechselseitigen Interaktionsprozess beschreiben würde. Vielmehr wird 'Information'

⁸⁷ Hervorhebung durch die Autorin, um die Verwendung des Ausdrucks "störend" im Gespräch der Beteiligten zu verdeutlichen.

in seiner unidirektionalen Bedeutung gebraucht. Information wird gesendet, von einem Punkt zu einem anderen. Sie soll ankommen. Auch die Verwendung dieses Ausdrucks unterstützt die rhetorische Konstruktion eines mechanistischen Organisationsverständnisses, das weniger auf wechselseitige Prozesse ausgerichtet ist, als vielmehr einer Input-Output-Logik folgt.

Gleich zu Beginn des Abschnitts wird der Bereich des 'sozialen Miteinanders' als unterschiedlich zu 'Arbeit' gesetzt: *"Ja, also für das Business ist klar. Das Fachliche ist klar. Und wenn es dann noch mit dem menschlichen erklärt wird oder eh, die Information kommt dann ist es umso schöner."* Der Teil der Arbeit wird hier als "Business" gesetzt und damit als der 'fachliche' Bereich. Dies wird dann vom "menschlichen" Bereich unterschieden, der damit als etwas anderes, was nicht zum eigentlichen fachlichen Bereich der Arbeit zugehörig, gesetzt wird. Das "menschliche" wird hier durch die Verknüpfung mit *"dann noch (...) um so schöner"* zu etwas Zusätzlichem. Aber der Hauptteil liegt im "Fachlichen", in der "Information". Das 'Menschliche' wird dadurch als Extra positioniert, das für das eigentliche Fachliche nicht notwendig ist⁸⁸. Dies wird im weiteren Verlauf des Gesprächs noch genauer ausgeführt: *"Ja, manchmal ist mir lieber, er sagt nicht noch, wie es ihm geht, dafür habe [Gelächter]... dafür habe ich die Information schnell.. ja, sind wir ehrlich."* In diesem Text wird das Soziale mit 'sagen wie es einem geht' umschrieben. Gleichzeitig wird es hier weiter gegenüber der 'wichtigen', fachlichen "Information" abgewertet. Dies wird in der Interaktion durch das Gelächter, das diese Aussage erzeugt, legitimiert. Das Soziale wird hier noch weiter gegenüber dem eigentlichen Bereich der Organisation, der fachlichen Information, abgewertet⁸⁹. Dies wird weiter unterstützt mit dem Zusatz *"ja, sind wir ehrlich"*. Durch die Thematisierung von 'Ehrlichkeit' wird eine Interaktionsebene von 'wie es wirklich ist' erzeugt. Man redet dann darüber, 'wie die Dinge hier wirklich laufen'.

In der Fortführung des Textes wird dieser 'Fluss' der Argumentation weiter verfolgt. Das Soziale wird gegenüber der eigentlichen Aufgabe der Organisation, die einem 'fachlichen' Bereich zuzuordnen ist, abgewertet: *"Wenn ich mit ihm schwatzen will, dann kann ich mal abmachen mit ihm. [...]Ja, dann kannst du es im Pausenrümchen machen, oder an einem Pult zu, wenn dir mal etwas in den Sinn"*

⁸⁸ Dieser Diskurs der binären Kategorisierung des 'Sozialen' zwischen 'Fachlich' und 'Menschlich' wird in Kapitel 7 ausführlicher dargestellt und analysiert.

⁸⁹ Die Beschreibung des Sozialen als "menschlich" im Unterschied zum "Fachlichen" einer Organisation wird in einem weiteren Repertoire beschrieben werden. Diese Bedeutungsgenerierung durch Gegensatzpaare, von denen ein Teil als der 'höherwertige' gesetzt wird, wird von Jaques Derrida in seiner Konzeption des "Logozentrismus" weiter beschrieben und analysiert (Cooper, 1989).

kommt. Aber dann stört es natürlich den anderen. Also- ja. - -" Hier wird das Zwischenmenschliche als *"mit ihm schwatzen"* gesetzt, und dieses könne man dann in der Freizeit erledigen. Mit dieser Kombination wird das Soziale zum einen in den Freizeitbereich, als nicht der Organisation zugehörig, gesetzt. Zum anderen erfolgt hier auch eine Kombination mit dem Sozialen als 'hinderlich', es behindere die 'eigentliche' Arbeitsaufgabe: *"Aber dann stört es natürlich den anderen."* Man könnte dies paraphrasieren als 'Schwatzen stört bei den eigentlichen Aufgaben, wenn man das möchte, dann sollte man das mit den Freunden in der Freizeit tun, aber sicher nicht am Arbeitsplatz. Wenn überhaupt, dann in dem Pausenraum, aber auch nur, wenn man dafür überhaupt Zeit habe'.

Die rhetorische Verknüpfung erfolgt hier zwischen einerseits einer Abwertung des Sozialen als die eigentliche Aufgabe behindernd. Deshalb solle es ausserhalb des Raumes der eigentlichen Arbeitsaufgaben stattfinden: *"dann kann ich mal abmachen mit ihm."* Die Arbeitsaufgaben werden aber in den Vordergrund gestellt: *"mit der Arbeit, die du einfach hast"*. Die *"Arbeit"* wird so als eine unabänderliche 'Tatsache' gesetzt, neben der alles andere einen nebengeordneten Rang erhält. In Kombination mit der Setzung des Sozialen als 'nebenrangig' und besser in der 'Freizeit' zu platzieren, wird es als ausserhalb der Organisation gesetzt. Die rhetorische Kombination des Sozialen als den Arbeitsablauf behindernd, sowie besser in der 'Freizeit' stattfindend platziert es als nicht der Arbeit - und damit dem Zweck der Organisation zugehörig.

Im letzten Abschnitt erfolgt eine weitere Lokalisierung des Sozialen in Relation mit der Arbeitstätigkeit und der Organisation: *"ME: Ich glaube, es kommt schon besser an, wenn ich ein Computerproblem löst, anstatt dir ein guter Witz erzähle. MC: Ja, das ist mir auch lieber. Ja. [kleines Gelächter]"*. Hier wird die Setzung des Sozialen als 'unterschiedlich' zur eigentlichen Arbeit fortgesetzt. Das Soziale wird hier mit 'einen Witz erzählen' beschrieben. Es wird mit 'den Computer reparieren' gleich- und damit auch in Kontrast gesetzt. Die rhetorische Konstruktion an dieser Stelle kontrastiert mit 'ein Computerproblem' lösen eine Tätigkeit, die den Arbeitsablauf voran bringe, mit einer diesem Arbeitsfluss nicht voran bringenden, nämlich 'einen Witz erzählen'. Durch diese Setzung des Sozialen als die Arbeitstätigkeit nicht voranbringend, sondern diese eher behindernd, wird das Soziale nicht nur weiterhin als ausserhalb gesetzt, es wird auch als die eigentliche Tätigkeit behindernd platziert.

Dies wird durch die ironisierenden Kommentare der anderen Teilnehmenden weiter bestätigt und so in dem Kontext legitimiert. Am Ende der Sequenz steht ein 'kleines Gelächter', dass diese Kombination des Sozialen als 'nebensächlich' und die eigentlich Tätigkeit eher behindernd, bestätigt. Im Rahmen des mechanistischen 'Verständnisses' der an einer einfachen Maschine angelehnten Funktionsweise der Organisation, wird das Soziale zu einem nicht relevanten Teil. Es hat in dieser diskursiven Konstruktion ausserhalb der Organisation stattzufinden, da es 'innerhalb' nicht zielführend ist und sogar stören würde.

Eine etwas andere Kombination erfährt die Konstruktion des Sozialen als ausserhalb der mechanistischen Organisation von Produkta, in dem folgenden Abschnitt. Hier wird das Soziale auch als 'ausserhalb' gesetzt, aber nicht als störend:

MC: Ich habe das Gefühl, es ist manchmal so recht steif. So, dass man das ein bisschen auflockern könnte.

WB: Aber ich hätte eben noch das Gefühl, wenn wir es lustig haben, also, wie man uns jetzt auch lachen gehört hat, dann denkt man, die haben ja nichts zu tun. Sollen doch einmal ihre Arbeit machen!

MC: Ich wüsste jetzt gar nicht. Also wenn man dann sieht, also, ich meine, ich glaube, das Problem liegt, oder das P r o b l e m, unsere Arbeit sieht man ja dann mehr, also wenn es draussen ist, vielleicht, oder? Dann sieht man eher unsere Arbeit. Und sonst kennt man sie weniger, würde ich jetzt sagen. Also, unser Kunden. Firma und Mitarbeiter.

WB: Oh, ich glaube, sie sehen es schon auch in der, ich sag jetzt mal Tempo und Qualität behandelt werden und so, was sie von uns erwarten können.

MC: Also ich finde, (unverständlich). Also ich hab nur Gutes gehört.

WA: Ja, ja, ja, das ist sehr gut angekommen.

MC: Also, das sind so kleine Sachen, die schon wahrgenommen werden.

WA: Kleine Aufmerksamkeiten, so an Mitarbeiter und so. Und wenn das von uns aus kommt, also, ja. Und das wird dann schaurig geschätzt.

(Produkta, Gruppendiskussion 8, Personalmanagement)

Dieser Ausschnitt ist der Gruppendiskussion mit drei Teilnehmenden des Teams des Personalbereichs entnommen. Im ersten Teil wird darüber gesprochen, wie der

Personalbereich in der Organisation positioniert ist. An dieser Stelle wiederholt sich der Bezug zu der Metapher der Organisation als Maschine. Der allgemeine Ablauf wird als 'steif' beschrieben: *"es ist manchmal so recht steif. So, dass man das ein bisschen auflockern könnte."* Die Beschreibung des allgemeinen Sozialen als "steif" lässt sich an die Maschinenmetapher in dem Sinn anschliessen, dass auch dort die Abläufe klar geregelt sind, keine Variationen oder Abwechslungen in dem 'System Maschine' vorgesehen sind.

In diesem Text wird jetzt so eine Variation, eine 'Abwechslung' von dem 'geregelten Ablauf' beschrieben und diese diskutiert. Zunächst wird im Verlauf des Gesprächs aber diese Variation, die durch 'Lachen' beschrieben wird, in den Organisationskontext gestellt: *"Aber ich hätte eben noch das Gefühl, wenn wir es lustig haben, also, wie man uns jetzt auch lachen gehört hat, dann denkt man, die haben ja nichts zu tun. Sollen doch einmal ihre Arbeit machen!"* Das 'Lachen' wird so als ausserhalb der Tätigkeit 'Arbeit' positioniert. 'Lachen' gehört so nicht zur 'eigentlichen Arbeitsaufgabe' und durch die Beschreibung einer vermuteten negativen Bewertung durch 'Andere', wird es als negativ positioniert. Das 'es miteinander lustig haben' und somit eines relationalen Miteinanders wird auch an dieser Stelle als 'störend' und damit ausserhalb der eigentlichen mechanistischen Konzeption der Organisation gesetzt. Hier wiederholt sich die Setzung des Sozialen als 'ausserhalb der Organisation'. Das Soziale Miteinander ist in dieser Konstruktion nicht Teil des Arbeitsprozesses und wird damit als für diesen hinderlich gesetzt. Wiederum ergibt dies hauptsächlich Sinn in der Verknüpfung mit einem Bild der Organisation als 'Maschine'.

In diesem Textabschnitt erfolgt dann im zweiten Teil noch eine Wendung der Positionierung des Sozialen in Bezug auf die Konzeption der Organisation. Zwar wird es weiterhin als ausserhalb des mechanistischen Bildes gesetzt, nun aber als 'Abwechslung' und damit nicht mehr als 'störend' oder 'hinderlich' für den Arbeitsprozess: *"MC: Also ich finde, (unverständlich). Also ich hab nur Gutes gehört. WA: Ja, ja, ja, das ist sehr gut angekommen. MC: Also, das sind so kleine Sachen, die schon wahrgenommen werden. WA: Kleine Aufmerksamkeiten, so an Mitarbeiter und so. Und wenn es von uns aus kommt, also, ja. Und das wird dann schaurig geschätzt."* (Produkta, Gruppendiskussion 8, Personalmanagement)

Es wird an dieser Stelle diskutiert, wie die *"kleinen Aufmerksamkeiten"* in Form kleiner Nester zu Ostern von den Mitarbeitenden aufgenommen wurden. Dieser Austausch findet im Kontext der Diskussion, welche 'Stellung' sich der

Personalbereich, der erst seit einem knappen Jahr bei Produkta etabliert ist, erarbeitet hat. Zu Beginn des Abschnitts erfolgt eine gegenseitige positive Bestätigung der eigenen Stellung in der Organisation: *"Also ich hab nur Gutes gehört."* Daran schliesst sich dann die Diskussion dazu an, wie diese 'Aufmerksamkeit' von den Mitarbeitenden aufgenommen wurde. Mit einem *"Und das wird dann schaurig geschätzt."* wird dies positiv beantwortet. Diese 'kleinen Aufmerksamkeiten' werden hier als ein Extra ausserhalb des 'Alltags' der Organisation gesetzt.

Sie werden hier als positiv, nämlich als Abwechslung zu dem allgemein als *"steif"* beschriebenen Miteinander, positioniert: *"Ich habe das Gefühl, es ist manchmal so recht steif. So, dass man das ein bisschen auflockern könnte"*. Sie sind somit 'positive Abwechslung' und auch 'Auflockerung'. Dieser Akt eines Mit- und Füreinanders wird als positiv positioniert. Gleichzeitig bleibt er weiterhin ausserhalb des mechanistischen Bildes der Organisation Produkta. Mit dem mechanistischen Bild einhergehend ist auch die Ko-Konstruktion einer funktionalistischen Annahme in dem Sinn, dass jegliches 'Teil' oder 'Rädchen' der Organisation eine Funktion im Sinne des Ziels der Organisation, des Outputs haben soll. Ein Soziales als 'Abwechslung' wird in dieser Verknüpfung nicht mehr als 'Hindernis' auf dem Weg der Erreichung dieses Zieles gesetzt. Es wird aber auch nicht zu einem funktionalen Teil, das die Erreichung des Zieles fördert. Es wird zu einem positiven 'Extra', weiterhin ausserhalb des mechanistischen Bildes der Organisation.

Die funktionalistische, mechanistische Konstruktion des Sozialen im Kontext von Produkta, kann auch anhand des folgenden Ausschnittes erläutert werden:

I: Einleitungsfrage, also wie würden sie sagen, wie gehen die Menschen hier miteinander um?

MD: Nach meiner Beurteilung gehen die Menschen relativ direkt miteinander um. Man ist sehr offen, - sehr direkt und zum Teil fast ein bisschen äh zu informell auch ab und zu. Also sehr, sehr direkt, straight forward, ohne irgendwelche grossen äh, ja sozialem Gehabe oder solche Sachen. (Produkta, Interview Herr Dörig, Leiter Marketing extern)

Der Umgang der Menschen miteinander wird hier als *"relativ direkt"*, *"offen"* und auch *"straight forward"* gesetzt. All diese Adjektive lassen sich mit einer mechanistischen, funktionalistischen Perspektive verknüpfen. In der Verwendung dieser Adjektive, wird auf ein 'sachliches', 'reibungsfreies' 'Funktionieren' fokussiert. In dem dann folgenden Satz, wird dies mit einem 'informellen' Relationalen

verknüpft, was dann im letzten Teil mit dem 'straight forward' in Verbindung gebracht wird. Das 'Informelle' wird in diesem Text wiederum mit einer 'Direktheit' verknüpft, was dann im letzten Teil noch präzisiert wird: "*ohne irgendwelche grossen sozialen Gehabe*". In dieser Verbindung wird wiederum das Stilmittel der Kontrastierung verwendet, um die Art und Weise des Miteinanders zu beschreiben. Die 'Direktheit' wird mit dieser Kontrastierung als positiv bewertet, 'soziales Gehabe' als negativ.

Wiederum erzeugt dies eine enge Verknüpfung zur Metapher der Organisation als Maschine. Direkt sein, keine Umwege machen, keine Reibungsverluste erzeugen, ohne Umwege zum Ergebnis kommen, können alle als Umschreibungen einer mechanistischen Funktionsweise verwendet werden. Dabei gilt es den jeweils 'direkten' Weg zu wählen, alles andere wären 'Umwege'. Der Logik dieses mechanistischen Ansatzes folgt dann auch die Positionierung des Sozialen als negativ und als 'Gehabe'. Es wird in dieser Verknüpfung als hinderlich auf einem 'direkten' Weg gesetzt. Das Soziale ist ausserhalb des direkten Miteinanders, ausserhalb einer mechanistischen Organisation.

Gleichzeitig wird dieses 'Ausserhalb' durchaus in der Organisation mit Stilmitteln der Ironie und Kritik diskutiert:

MC: Das ist auch gerade etwas, das man mit der Zeit akzeptiert. Also ich habe schon regelmässig erlebt, dass, dass neue Leute gefragt haben, ist das immer so, die Kommunikation oder äh wie muss ich das jetzt auffassen und das ist einfach etwas, das mit der Zeit kommt, mit der Zeit hat man äh eine (Balance), man bemerkt das gar nicht mehr, man akzeptiert es in dem Sinn und man belächelt äh so ein bisschen diese, diese Firmenstrategien, die immer wieder kommen, die Key Points, eben, wir wollen der beste Arbeitgeber sein, äh wir wollen äh äh, wie sagt man so schön, eine Work- Life Balance wollen wir haben, das wird von allen belächelt, das steht auf jedem zweiten äh Strategie Paper das wir bekommen, steht immer in den Firmenzeitungen drin und ich habe einfach das Gefühl, das ist doch etwas, das ist ein Running Joke unterdessen, den niemand ernst nimmt. Weil wir wissen, dass jetzt bei uns intern da, Produkta wissen, es ist genau nicht so, es ist NICHT der Mitarbeiter, der im Mittelpunkt steht, es wird KEIN Ausgleich gesucht Work Life, ähm ja, das ist, es ist einfach etwas, das akzeptiert wird, wie du zuvor gesagt hast, es hat diese sehr positiven Seiten und es hat halt

das, was man in Kauf nimmt, um die positive Seite auch leben zu können.

(Pause 12 s.) (Produkta, Gruppendiskussion 2, Marketing extern)

An dieser Stelle habe ich mich entschieden einen längeren Gesprächsausschnitt abzubilden, damit der Verlauf der Verknüpfungen der diskursiven Bezüge sichtbar werden kann. Hier geht der Fluss der Repertoires von einer Bewertung der Kommunikationsstruktur der Organisation als negativ (*"ist das immer so, die Kommunikation"*) über eine Aufwertung der eigenen Position (*"man belächelt äh so ein bisschen diese, diese Firmenstrategien"*) hin zu einer beschreibenden Kontrastierung eines 'verkündeten Solls' der Firmenstruktur in einem Vergleich zu einem 'erlebten Ist'. Inhaltlich wird die Differenz zwischen den angekündigten Strategien einer 'work-life-balance' der Organisation und der Bewertung 'der Mitarbeitenden' gesetzt: *"Weil wir wissen, dass jetzt bei uns intern da, Produkta, wissen, es ist genau nicht so, es ist NICHT der Mitarbeiter, der im Mittelpunkt steht"*. Vorher wird dieser Gegensatz auch als 'running joke' bezeichnet. An dieser Stelle wird die Konstruktion des Sozialen als nicht der Organisation zugehörig thematisiert und beschrieben. Im letzten Teil erfolgt dann eine Art Synthese, dass dies so sei, man habe es 'akzeptiert', weil die *"positiven Seiten"* dagegen aufgewogen würden. Der Begriff 'work-life-balance' wird an dieser Stelle so verwendet, dass er den nicht-funktionalen Bereich beschreibt, der auch das Soziale kennzeichnet.

Die sprechende Person wird hier zum Analytiker der Positionierung des Sozialen in der Organisation Produkta. Im Rahmen dieser analysierenden Haltung erfolgt das Sprechen 'über' die Organisation und deren 'Kultur' des Miteinanders. Aus der reflektierenden Perspektive wird dann eine direkte inhaltliche Verknüpfung und Beschreibung der Positionierung des Sozialen als 'nicht der Organisation zugehörig' möglich. Auch diese Beschreibung verknüpft sich eng mit einem mechanistischen Bild einer Organisation, deren Mitglieder es 'akzeptieren', dass es so sei - weil sie andere 'positive' Elemente 'dagegen' aufwiegen. Wie eine solche Positionierung mit organisationstheoretischen Ansätzen in Verbindung gebracht werden kann, wird im Rahmen der Reflektionen näher ausgeführt.

In diesem Abschnitt wurde die Ko-Konstruktion des Sozialen bei Produkta beschrieben. Insbesondere wurde dabei darauf eingegangen, wie die Konstruktionen des Sozialen in Verbindung mit dem Bild der Organisation variieren. Bestimmte diskursive Verknüpfungen, wie die eines Sozialen als 'hinderlich', ergeben ihren Sinn in Verbindung mit dem mechanistischen Bild der Organisation. Dieses 'Ausserhalb' des Sozialen wird zum einen als negativ bewertet, wenn es als

die eigentlichen Funktionen der Organisation 'störend' gesetzt wird. Es kann auch eine positive Bewertung erhalten, wenn es nicht 'stört', sondern als eine 'Abwechslung' zu dem sonst 'steifen' - oder vielleicht auch starren oder mechanistischen Ablauf gesetzt wird.

Im Rahmen der Verknüpfung mit dem Kontext des Gesprächs kann es noch interessant werden, dass diese 'Variation' des Sozialen als 'positiv' von dem Bereich 'Personal' eingebracht wird. Der Bereich 'Personal' ist erst seit etwa einem Jahr bei Produkta etabliert und ich möchte an dieser Stelle darauf hinweisen, dass diese Variation hier aus dem Bereich kommt, der sich in einer Organisation häufig der Definition und Setzung der Themen des 'Sozialen' annimmt. Gleichzeitig könnte an dieser Stelle auch argumentiert werden, dass das Thema des Sozialen dem eigentlichen Aufgabenbereich dieser Abteilung zugehört und es daher mit dieser Tätigkeit einher gehen würde, hier Akzente und Variationen zu setzen - an dieser Stelle würde dies aber wohl in einem spekulativen Bereich hinüber gleiten und wird erst in den Reflektionen zum Thema der Konstruktion des Sozialen in Relation zur Maschinenmetapher wieder aufgenommen.

Folgend wird nun auf Tradis und die Ko-Konstruktion des Sozialen zu der dortigen Organisationsmetapher eingegangen.

6.2 Realitäten des Sozialen bei Tradis

Tradis ist als Organisation seit vielen Jahren in der Schweiz etabliert und hat hier auch ihr Hauptgeschäftsfeld. Internationale Beziehungen spielten in den Gesprächen weniger eine Rolle. Viel mehr wurden Vergleiche hauptsächlich zu Mitbewerbenden auf dem lokalen Markt gezogen. Dies ist auch der Rahmen, in dem sich als Organisation positioniert wird, nicht nur zu Mitbewerbenden, sondern auch zu anderen grossen Schweizerischen Organisationen. Insgesamt erfolgt eine Vergleichsrichtung aber auch stark innerhalb der Organisation, insbesondere zwischen den verschiedenen Regionen. Gleichzeitig wurde in dem Zeitraum der Gespräche stark auf die gemeinsame Identität als Organisation fokussiert. Nach der Re-Organisation, die zu diesem Zeitpunkt etwa zwei Jahre zurück lag, wurde mit dem Programm 'Tradis-Power' die Aufmerksamkeit stark auf diese 'Corporate Identity' gelegt. Im Rahmen von 'Tradis-Power' wurden sowohl die Werte, als auch die Ziele, auch im Bereich der Mitarbeitenden, formuliert. Insgesamt war die Umsatzentwicklung von Tradis zum Zeitraum der Besuche sehr positiv. Sie hatten

im Vergleich zu den Mit-KonkurrentInnen Marktanteile gewonnen und beschrieben sich mit ihren Strategien als 'innovativ' mit dem Ziel der Marktführerschaft. Auch wurden andere Organisationen aufgekauft, übernommen und bei Tradis integriert.

Im Laufe der Gespräche wurde mehrfach ein gewisser 'positiver Schwung' beschrieben, der als kennzeichnend für die Organisation gesetzt wurde. Es entstand in diesem Zusammenhang der Eindruck, dass die Reorganisation nicht als 'Problem' gesetzt wurde, wie es in anderen Organisationen berichtet wird, sondern viel mehr als eine Art 'Aufbruch in eine bessere Zukunft', was auch im Rahmen des ersten Gesprächsausschnitts im folgenden Abschnitt deutlich wird.

Die zwei Jahre zurückliegende Reorganisation wurde beschrieben als durch grosse Veränderungen gekennzeichnet. In diesem Rahmen wurde auch eine 'Personalstrategie' erstellt, die die Mitarbeitenden auf die Veränderungen vorbereiten sollte. Im Unterschied zu Produkta ist bei Tradis das Gebiet 'Personal' bei allen Bereichen, in denen ich Gespräche geführt habe, als 'etabliert' beschrieben worden und es wurde auch immer wieder darauf Bezug genommen.

Die Frage, wie sich nun das Soziale in Bezug zu einer Metapher der Organisation Tradis konstruiert, soll im folgenden Abschnitt aufgezeigt werden.

6.2.1 Das Soziale als 'innerhalb der Organisation'

Bei Tradis erfährt die Konstruktion des Sozialen in Relation zum Bild der Organisationen eine andere Verortung. Immer wieder wurde in verschiedenen Gesprächen bei Tradis betont, wie sehr 'das Soziale' ein positives Element der Organisation sei. Wie das Soziale ein wichtiges Element gerade im Rahmen der Reorganisation wurde, wird im folgenden Ausschnitt aus dem Gespräch mit dem Leiter der Informatik deutlich, in dem zugleich auch die 'Aufschwung'-Stimmung, die mir immer wieder in Gesprächen, insbesondere mit Kadermitgliedern begegnete, portraitiert wird:

MS: Also gut, wir haben eine Mission oder, also wir haben ja zuerst sind wir ja aus fünfzehn Firmen eine Firma geworden und äh dort haben wir eine Strategie gehabt - und die ist schnell gekommen (etwas läutet im Hintergrund) wir haben das dann auch umgesetzt eigentlich über unsere Corporate Identity also über unser neues Logo aber auch die Kleider der

Leute in der Organisation haben wir geändert [...] ⁹⁰ und haben dann eigentlich gespürt, dass das alles ein bisschen abstrakt ist und haben deshalb eine Mission eigentlich dazu rein gebracht, - wo wir gesagt haben - -, dass wir für die Leute eher auf einer gefühlsmässigen Ebene sein müssen, muss sie das ansprechen und das heisst wir müssen partnerschaftlich sein, wir müssen ihnen nahe sein. Dass wir verschiedene andere solche Eigenschaften haben und versuchen die auch zu leben und wir haben da auch Aktivitäten, Feste gemacht und so weiter um das ein bisschen rüber zu bringen, aber – es ist wirklich so – auch unsere Leute, also – es ist im Vordergrund, das Unternehmen vorwärts zu bringen und nicht jetzt sich persönlich zu bereichern oder ein Plätzchen zu finden, wo man sich besonders wohl fühlt oder irgendwie so etwas. (Tradis, Interview Herr Schoch, Leitung Informatik).

Zunächst wird in diesem Abschnitt die Aufgabe, eine Anzahl von ursprünglich eigenständigen Teilorganisationen zu einer zusammenzufügen, beschrieben. An erster Stelle wird dabei der technisch, organisatorische Teil gesetzt und dieser auch an erster Stelle beschrieben: *"dort haben wir eine Strategie gehabt - und die ist schnell gekommen"*. Über diese Strategie, die sich rein auf organisatorische und technische Elemente bezog, wurde die Re-Organisation angegangen. Erst in einem zweiten Schritt, als dieses *"zu abstrakt"* für die Mitarbeitenden war, wurde das 'Element' der Mitarbeitenden in die Überlegungen zu der Re-Organisation mit einbezogen: *"dass das alles ein bisschen abstrakt ist und haben deshalb eine Mission eigentlich dazu rein gebracht, - wo wir gesagt haben - -, dass wir für die Leute eher auf einer gefühlsmässigen Ebene sein müssen, muss sie das ansprechen und das heisst wir müssen partnerschaftlich sein, wir müssen ihnen nahe sein."* An dieser Textstelle wird deutlich, wie bei Tradis die Mitarbeitenden als ein wichtiges Element der Organisation positioniert werden.

Der 'Einbezug der Mitarbeitenden' wird an dieser Stelle als ein weiteres Element der Strategie der Re-Organisation gesetzt. In dem Text werden die verschiedenen Schritte als eine Abfolge gesetzt, deren zweiter Teil eben dieser Einbezug war. Die Erstellung dieser *"Mission"* für die Mitarbeitenden wird hier als *'zweckgebunden'* beschrieben. Die Re-Organisation wäre zuvor *"zu abstrakt"* gewesen und aus diesem Grund wurden Massnahmen entwickelt *"dass wir für die Leute auf einer*

⁹⁰ An dieser Stelle sind Textausschnitte, die zum einen nicht relevant für die Analyse waren und zum anderen die Anonymität der Organisation zu stark gemindert hätten, herausgeschnitten worden.

gefühlsmässigen Ebene sein müssen". Diese 'Ansprache auf der Gefühlsebene', ebenso wie *"partnerschaftlich sein"*, *"nahe sein"* werden so als weitere strategische Elemente gesetzt, die von der Organisation intentional gesetzt wurden.

Die soziale Ebene des Miteinanders wird so zu einem zu steuernden Element der Unternehmensleitung, um die Mitarbeitenden in die Veränderungsprozesse zu integrieren. So wird das Soziale ein Teil der Organisation. Es wird in dieser Setzung zu einem Element, dass für die Organisationsleitung mittels unterschiedlicher Mittel zu beeinflussen sei: *"Dass wir verschiedene andere solche Eigenschaften haben und versuchen die auch zu leben und wir haben da auch Aktivitäten, Feste gemacht und so weiter um das ein bisschen rüber zu bringen"*. Diese Aktivitäten werden hier als zielführend gesetzt, um die Re-Organisation *"zu leben"*. Wobei dieses 'Leben' hier mit dem Zwischenmenschlichen in einen Zusammenhang gesetzt wird. 'Gelebt' wird hier in Verbindung damit gebracht, die 'Ziele' und die 'Mission' der Re-Organisation den Mitarbeitenden zu 'vermitteln'. Diese 'Vermittlung' erfolgt aber nicht in dozierender, erklärender Weise, sondern wird in verschiedenen Aktionen symbolisierend aktiviert, was mit dem Verb 'leben' beschrieben wird.

Die Funktion eines solchen 'Lebens' von Organisationszielen wäre, dass man diese als Geschäftsleitung nicht ständig kontrollieren müsste, sondern diese 'selbständig' von den Mitarbeitenden ausgeführt werden. Die Elemente des Sozialen werden so als zielführendes Element dafür gesetzt: *"es ist im Vordergrund, das Unternehmen vorwärts zu bringen und nicht jetzt sich persönlich zu bereichern oder ein Plätzchen zu finden, wo man sich besonders wohl fühlt oder irgendwie so etwas."* Dies wird in diesem Abschnitt deutlich gesetzt, es sei *"im Vordergrund, das Unternehmen vorwärts zu bringen"*. Das ist die Funktion der Aktionen auf der *"gefühlsmässigen Ebene"*. Dieses Ziel des 'Voranbringens der Unternehmung' wird im zweiten Teil des Abschnitts zu 'individualistischen Interessen' in Kontrast gesetzt: *"und nicht jetzt sich persönlich zu bereichern"*. Durch die Setzung des Kontrastes wird das Voranbringen des Unternehmens als 'kollektives Interesse' gesetzt und so positiv gegenüber 'individualistischen Interessen' kontrastiert. Die Positionierung erfolgt so, dass das unternehmerische Interesse dem kollektiven gleich gesetzt wird. Das funktionale Mittel dafür sind die Mitarbeitenden.

Das Element des Individuellen wird hier negativ mit 'persönlicher Bereicherung' verbunden. Mit dieser Verknüpfung wird das 'Interesse' der Arbeitnehmenden mit dem der Arbeitgebenden gleichgesetzt. Diese Gleichsetzung erfolgt über dieses 'Element des Sozialen', über das die Ziele 'gelebt' werden sollen. Das Soziale ist

hier ein integraler Bestandteil der Organisation. Es ist nicht wie bei Produkten 'ausserhalb', sondern 'innerhalb' der Organisation positioniert. Gleichzeitig erfüllt 'das Soziale' auch genaue Funktionen in eben dieser Organisation und wird so zu einem integralen funktionalen Element.

Wie 'das Soziale' als funktionales Element der Organisation gesetzt wird und in Bezug auf welche Organisationsmetapher dieses möglich wird, kann anhand des folgenden Textabschnittes beschrieben werden:

MS: Hat man dann so wie so konspirative Sitzungen gemacht, gesagt wie will man das machen, wie arbeitet man zusammen, „was machst du, was mache ich“ (schlägt auf den Tisch) und hat dann sich getroffen (schlägt auf den Tisch) als Beispiel in N⁹¹ in irgendeinem Hotel und ist man dann dort glaube ich dort zwei Tage oder weiss nicht wie lange glaube ich geblieben, ich glaube zwei oder drei Tage. Und dann hat es so Gruppen gegeben, da hat einer gesagt: „Du, brauchst du noch Leute?“ äh „Weisst du, du hast neu diese Funktion und schau diese Leute wären es einfach bei dir“ oder „Was musst du überhaupt machen?“ oder äh „Gibt es für diese noch diese Funktionen, diese sind bei mir nicht richtig definiert, gehören die nicht eher in dein Funktionsbereich?“ und zwar komplett über die ganze Firma. [D: Mhm] Man hat alles neu geordnet und das ist äh, muss ich sagen äh eine SPANNENDE Zeit gewesen. (Tradis, Interview Herr Sieber, Leiter Logistik zentral).

Zum einen wird in diesem Abschnitt noch einmal die eingangs beschriebene 'Aufbruchstimmung' portraitiert, die hier als "spannende Zeit" gesetzt wird. In diesem Abschnitt werden der schon zuvor beschriebene Ablauf und damit die auch in den Texten gesetzte Priorisierung, deutlich. Es wird hier die Planungsphase der Re-Organisation, die zunächst 'geheim' ("konspirative Sitzungen") gesetzt wurde, beschrieben. Man traf sich in Hotels und 'plante' die neue Organisation. An erster Stelle steht wiederum die organisatorische Planung: "wie arbeitet man zusammen, „was machst du, was mache ich"". An zweiter Stelle erfolgt dann die Planung der Mitarbeitenden: "da hat einer gesagt: „Du, brauchst du noch Leute?“ äh „Weisst du, du hast neu diese Funktion und schau diese Leute wären es einfach bei dir"". Die Mitarbeitenden werden so als ein weiterer Teil des Planungsprozesses gesetzt. An dieser Stelle wird weniger auf 'das Gefühlsmäßige' der Mitarbeitenden fokussiert, wie in dem vorangegangenen Textabschnitt, sondern der Fokus liegt hier auf der

⁹¹ anonymisiert

jeweiligen Funktion innerhalb der zukünftigen Organisation. Es steht weniger ein Element des individuellen, persönlichen, als vielmehr das einer Funktion im Vordergrund. Die Priorität wird in diesem Abschnitt bei der Betrachtung der Mitarbeitenden in ihrer Funktion gesetzt: *"oder äh „Gibt es für diese noch diese Funktionen, diese sind bei mir nicht richtig definiert, gehören die nicht eher in dein Funktionsbereich?“ und zwar komplett über die ganze Firma."* Die Fokussierung auf *"Funktionen"* schliesst in dieser Setzung die Mitarbeitenden als in ihrer zukünftigen 'Funktion' ein.

Mit diesem Fokus auf 'Funktionieren' und die Gestaltung von 'Funktionsbereichen' lässt sich gleichzeitig ein Bild der Organisation, in dessen Rahmen solche Beschreibungen Bedeutung erlangen, setzen. Wiederum ergibt das Bild der Organisation als 'reibungslös funktionierende Maschine' hier Sinn. Wenn Bereiche als 'funktionierend' beschrieben werden, und dieses Wort wird in diesem Abschnitt wiederholt für die Beschreibung der Organisation verwendet, dann ist genau dies das Bild der Organisation. Die einzelnen Bereiche haben ineinander zu greifen, um einen Ablauf zu gewährleisten, der das Erreichen der Ziele der Organisation unterstützt. Der Unterschied zu Produkten, wo das Bild der Organisation ebenfalls das einer Maschine ist, ist der, dass bei Tradis 'das Soziale' ein funktionaler Teil der Maschine ist. Er ist steuerbar und damit 'unter Kontrolle' der Organisation. Dies wird auch in dem folgenden Abschnitt, der Fortsetzung des Gesprächsausschnitts, in dem die 'konspirative Planungsphase' von Herrn Sieber beschrieben wird, deutlich:

MS: Und man hat ohne Hürden, ohne Hierarchien haben alle da miteinander diskutiert, „das wäre gescheit, mach es so, nimm noch diese Person dazu, oh nein, warte das mache ich von der Schnittstellendefinition her“ hat dann zusammen so in dieser Zeit, in diesen Tagen angefangen Organigramme zu malen. Dann hat jeder sagen müssen: „Ja weißt du, mein Organigramm sieht so aus“, „Jaa, ah doch das wäre auch noch gescheit für mich, okay ich nehme das auch“, (schlägt auf den Tisch) „Brauchst du noch eine Person, schau diese ist bei mir überzählig“ und dann ging man schnell in einen anderen Raum hinüber, wo die anderen CCM studiert haben, in ein anderen Raum, wo die anderen eher Verkauf-, Führungsstruktur diskutiert haben „Du, ich habe noch eine Person, wie passt diese bei dir rein?“, „Lebenslauf, was

hat er gemacht?“, „Ja mal - Direktor gewesen von X⁹² und“ - und „Ja nein, bei mir geht er nicht, bei mir habe ich bereits auf der Warteliste so viele Leute“ und dann hat man gesagt: „Ja, nein, ich nehme ihn wieder mit“ und dann hat man ihn dann bei seinem Organigramm eingebaut, das ist eigentlich so die Gründerstimmung gewesen und das ist noch witzig gewesen muss ich sagen, sehr witzig, aktiv – man hat - sehr konstruktiv dort zusammengearbeitet, offen – eben – und das ist eine ganz spannende Zeit gewesen. (Tradis, Herr Sieber, Leiter Logistik)

Zum einen wird an dieser Stelle noch einmal die funktionale Metapher für die Organisation Tradis an verschiedenen Stellen deutlich. Ich habe mich entschlossen an dieser Stelle einen längeren Ausschnitt des Gespräches abzubilden, da für mich die 'Dynamik' dieses Abschnitts insbesondere durch die Aneinanderreihung der 'einzelnen Massnahmen', die hier berichtet werden, deutlich wird.

Die "Aufbruchstimmung" dieser "Gründerzeit" spiegelt sich hier in der sequentiellen Aneinanderreihung der Ereignisse wieder. In dem Text wird diese "spannende Zeit" auch dadurch charakterisiert, dass "man hat ohne Hürden, ohne Hierarchien haben alle da miteinander diskutiert". Das Bild, gegen das hier kontrastiert wird, ist das der 'Reibungsverluste an Schnittstellen' in Organisationen. Eine in Organisationen diskutierte Problematik ist die der 'Missverständnisse', Reibungen oder anderer Probleme. Im Unterschied dazu wird hier ein 'reibungsloser', direkter, lösungsorientierter Ablauf eines Planungsprozesses beschrieben: "man hat - sehr konstruktiv dort zusammengearbeitet, offen – eben – u n d das ist eine ganz spannende Zeit gewesen". Das durch diese Kontrastierung erzeugte Bild ist das eines funktionierenden, zielorientierten Ablaufs - in Bezug auf die Metapher einer Organisation als Maschine. In dieser Phase der Planung wird 'die Maschine Tradis' als 'reibungslos funktionierend' gesetzt.

Die interessante Verknüpfung ist an dieser Stelle, dass damit nicht nur ein hoher Grad an Zielerreichung, sondern auch an positiver Involvierung der Beteiligten gesetzt wird: "konstruktiv dort zusammengearbeitet, offen – eben – u n d das ist eine ganz spannende Zeit gewesen". Mit dem 'Funktionieren' der planerischen Abläufe geht in dieser Verknüpfung auch ein 'Funktionieren' der 'Motivation' der Mitarbeitenden einher. Eine Implikation dieser Verknüpfung ist, dass man in Organisationen mit der Ermöglichung eines solchen 'Gründerzeitszenarios' auch eine solche hohe Involvierung der Mitarbeitenden ermöglichen könne. Das ist die

⁹² anonymisiert

eine Ebene, auf der in diesem Text ein soziales Miteinander konstruiert wird. Die andere Ebene ist die, wie das Sprechen über Mitarbeitende eine Version des Sozialen bei Tradis konstruiert.

In diesem Abschnitt, in dem über die 'Gründungszeit' von Tradis gesprochen wird, erfolgt auch die Personalplanung. Es wird der Ablauf geschildert, wie diese Planung erfolgt: *„Brauchst du noch eine Person, schau diese ist bei mir überzählig“ und dann ging man schnell in einen anderen Raum hinüber, [...] wo die anderen eher Verkauf-, Führungsstruktur diskutiert haben „Du, ich habe noch eine Person, wie passt diese bei dir rein?“, „Lebenslauf, was hat er gemacht?“, „Ja mal - Direktor gewesen von X und“ - und „Ja nein, bei mir geht er nicht, bei mir habe ich bereits auf der Warteliste so viele Leute“ und dann hat man gesagt: „Ja, nein, ich nehme ihn wieder mit“ und dann hat man ihn dann bei seinem Organigramm eingebaut.“*. In dieser Schilderung werden Personen nur über ihre Funktionen in der ehemaligen oder zukünftigen Organisation beschrieben. Ihre Rolle als Individuum wird nicht angesprochen.

In der ausschliesslichen Verknüpfung der Person auf ihre organisationale Funktion wird diese anderen Organisationsteilen, wie zum Beispiel Gebäuden oder logistischen Abläufen gleich gestellt. Mit dieser Setzung unterscheiden sich Personen nicht von Dingen. Diese Gleichsetzung von Personen mit Dingen erhält wiederum seine Bedeutung durch den Bezug zum Bild der Organisation als Maschine und des Sozialen als integralem Teil derselben. Wenn Personen - als ein Teil des Sozialen - Bestandteil der Organisation sind, dann können diese auch 'zielgerichtet' geplant werden. Sie werden - anders, als wenn sie als wenn das Soziale als ausserhalb der Organisation gesetzt wird - ein Bestandteil, der genauso 'gemanaged' werden kann, wie andere Bereiche der Organisation.

Eine Konsequenz dieser Konstruktion des Sozialen als 'Innerhalb' ist die, dass es nicht mehr als ein problematisches Element gesetzt wird, sondern als ein Bestandteil, der sich aktiv und positiv durch die Organisation beeinflussen lässt. Es wird zu einem Bereich, der 'in der Kontrolle' der Organisation liegt.

Die Elemente des Sozialen werden so zu einem 'Bestandteil der Organisation'. Deren 'Handhabbarkeit' wurde in dem Text durch die Beschreibung der einzelnen Schritte der Planung und Verschiebung beschreibbar. In dem darauf folgenden Abschnitt folgt die Beschreibung der Umsetzung: *„Dann hat man gesagt: „Die Kaderstruktur sieht neu so aus, du bist bei mir“ und hat sie so zusammengepflückt“* (Tradis Interview Herr Sieber, Leiter Logistik). Auch an dieser Stelle wird wieder der

funktionalistische Grundton der Prozessbeschreibung unter anderem durch den Ausdruck "zusammengepflückt" und die feststellende Beschreibung von "Du bist bei mir" deutlich. Anhand eines späteren Abschnitts wird dann, als Illustration eines 'positiven Innerhalb' des Sozialen der mechanistischen Organisation von Tradis, die Funktionalität des Sozialen deutlich:

"Für die Leute, die tausend Leute da hintendran, - sehr eine unsichere Situation gewesen, und äh dann hat man einfach müssen, - äh ein super Effort äh leisten, dass man praktisch alle paar Monate – eine Rundreise gemacht hat, Wanderprediger und hat diese Leute nachgenommen, man hat gesagt: „Du wir schauen zu dir. Was möchtest du denn machen?“ – Im Job Mitarbeitergespräche, Ordner gefüllt, Wünsche entgegengenommen, geschaut dass man diese Leute so reinpflanzen kann in eine neue Funktion, bis zum Mitarbeiter, bis zu jedem Hilfsarbeiter runter eigentlich, der Rüster, der Kommissionierer, Eingangsverantwortlicher. Hat man das getrieben - und – und dort hat man Tag und Nacht Informationstagungen geführt." (Tradis, Interview Herr Sieber, Leiter Logistik).

In diesem Abschnitt erfolgt eine Wende von der Beschreibung von Personen hinsichtlich Funktionen in der Organisation hin zu der individuellen Situation dieser Personen: "*sehr eine unsichere Situation gewesen*". Gleichzeitig wiederholt sich in diesem Abschnitt die funktionale Setzung des Sozialen bei Tradis. Es erfolgt wiederum der Bezug zu einzelnen Massnahmen und Aktionen die durchgeführt wurden, um dieser Anforderung der 'Unsicherheit der Mitarbeitenden' zu begegnen. Diese wird nicht als 'schwierig' oder 'problematisch' gesetzt, sondern viel mehr als eine weitere Herausforderung, die es mit entsprechenden Massnahmen im Prozess 'zu bewältigen' gelte. Durch diese Verknüpfung wird 'das Soziale' zu einem Bestandteil der Organisation, wie andere auch. Es wird verknüpft mit 'passenden' 'Werkzeugen' wie "*Mitarbeitergespräche*" und entsprechend 'geregelt'.

Auch in dieser Beschreibung wird durch die erzählerische Aneinanderreihung der Ereignisse und Massnahmen eine gewisse Dramatik und Spannung einer Erzählung eines 'Aufbruches' erzeugt, akzentuiert durch die aktive Schilderung der Handlungen. 'Helden' dieser Erzählung eines aktiven Aufbruches sind diese Mitglieder des Planungsteams, die als agentiv Handelnde portraitiert werden. Sie werden in diesem Abschnitt als diejenigen gesetzt, die den Prozess steuern und die

passenden Massnahmen für die Herausforderungen an der Hand haben. Sie werden als Personen gesetzt, die die Situationen 'unter Kontrolle' haben.

Für mich ergibt sich hier, wenn ich diese Beschreibung filmisch umsetzen würde, das Bild eines Westerns. Die Re-Organisation wäre hier der Treck in den Westen - das unbekannte Land. Auf dem Weg stellen sich immer wieder neue Schwierigkeiten, aber die Führer des Trecks sind 'hartgesottene Burschen', die mit ihrer Erfahrung und ihren Fähigkeiten den Treck mit all den Familien sicher in den Westen führen.

Diese kleine Exkursion in eine szenische Darstellung soll an dieser Stelle illustrieren, welche Dramatik im Rahmen dieser Beschreibungen erzeugt werden kann, welche dramaturgischen Assoziationen gesetzt und bedient werden. Das Stilmittel ist das der Setzung in einen anderen Kontext, um die dramaturgischen Prozesse umso deutlicher werden zu lassen. Das zentrale Element, das das Soziale bei Tradis ko-konstruiert, ist zum einen der agentive Einfluss der Unternehmensleistung auf den jeweiligen Zustand des Sozialen. Es wird hier als diesem Einfluss zugänglich und somit als ein positiv gesetztes Element der Organisation gesetzt.

Das zweite Element, dass das Soziale bei Tradis ko-konstruiert ist das der 'Fürsorglichkeit'. Die Organisation wird als 'sich um die Mitarbeitenden kümmernd' gesetzt. Dieses 'Kümmern' wird in weiteren Teilen der Analyse, insbesondere bei dem Thema der Konstruktion des Sozialen als 'privat' oder 'beruflich' noch einmal aufgegriffen werden.

Die Konstruktion der Funktionalität des Sozialen bei Tradis wird auch an anderen Stellen der Organisation, in anderen Gesprächen so gesetzt. Es ist ein Thema, das an verschiedenen Stellen der Organisation in Gesprächen mit diesen Verknüpfungen erzählt wird. So auch in dem folgenden Ausschnitt aus einem Gespräch mit dem Leiter einer kleinen Geschäftsstelle der Organisation:

I: Was würden sie sagen, wie gehen die Menschen hier miteinander um?

MT: Sehr gut [I: Aha] jawohl. (I lacht) Also es ist so, der Druck wird bestimmt grösser, das merkt man auch, das ist auch von der wirtschaftlichen Situation her [I: Mhm] Aber wichtig ist immer, dass man auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter auf eine Art ein bisschen abklären kann vorgängig und dass man die in Einklang bringen kann mit der Vorstellung von den Zielen vom Unternehmen. [I: Mhm] Ob das in der Filiale sei, ob das aber auch gesamt Tradis ist oder ob das in der

Abteilung ist. [I: Mhm] Man versucht auf eine Art immer die Bedürfnisse abzuklären von den Leuten, weil die Kommunikation ist das Wichtigste in meinen Augen. [...] ⁹³ Es geht nicht immer. [I: Mhm] Aber das ist en Art das was wir versuchen. [I: Mhm] Und dann ist ja so, dass man, den Mitarbeitern gibt man auch von Tradis aus Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen. Im Prinzip auch so ein Sandwich sagen wir jeweils. [I: Mhm] Das der Mitarbeiter sich nachher so auch wohl fühlt und im Prinzip auch nach dem arbeitet. Wir geben die Rahmenbedingungen, links und rechts hat es ein Geländer. Wenn ein Mitarbeiter mal raus geht, dann holen wir ihn wieder rein, also wenn er sich nicht an Weisungen, Hausordnungen oder sonst irgendwie etwas hält, dann haben wir das Gespräch mit dem Mitarbeiter und dann wird das, an Ort und Stelle wird das diskutiert. Das heisst aber nicht im Laden draussen. Immer im rückwärtigen Bereich. [I: Mhm] Der Mitarbeiter ist das wichtigste Potenzial vom Unternehmen, das ist auch so und darum ist es wichtig, dass man auf dem Mitarbeiter auch sehr viel Wert legt. (Tradis, Interview Herr Thoma, Leiter Kleinstandort).

Dieser Gesprächsausschnitt erfolgte direkt nach der Eingangsfrage, wie man bei Tradis miteinander umgehe. Zunächst erfolgt die qualitative Setzung mit einer positiven Beschreibung als "sehr gut". Ich habe in keinem Gespräch eine negative Beschreibung des Miteinanders bei Tradis erhalten. Negative Beschreibungen erfolgen ausschliesslich bezüglich steigenden 'Drucks' oder 'einzelner Personen'.

In dem obigen Abschnitt wird sowohl die positive Qualität des Miteinanders beschrieben, als auch, wie eine Führungsperson diese in ihrem Team erzielen könne. Gleichzeitig wird dies immer mit den Zielen der Organisation verbunden: "Aber wichtig ist immer, dass man auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter auf eine Art ein bisschen abklären kann vorgängig und dass man die in Einklang bringen kann mit der Vorstellung von den Zielen vom Unternehmen." Auf die "Bedürfnisse der Mitarbeiter" wird also nicht aus einem potentiell altruistischen Motiv 'eingegangen', sondern diese werden abgeklärt, um sie mit 'den Zielen des Unternehmens' in 'Einklang' bringen kann. Dieses Soziale wird damit sehr eindeutig mit utilitaristischen Interessen der Organisation verknüpft, es ist eine 'um-zu'-Verbindung. Eine Aktion erfolgt, um ein gewisses Ziel zu erreichen.

⁹³ An dieser Stelle ein Teil, der sich wiederholt, herausgeschnitten.

Das Soziale erfährt hier weder die altruistische Bedeutungszuschreibung des Alltagsverständnisses, noch die deskriptive Bedeutung des 'zwischen Personen' der Psychologie⁹⁴. Hier wird es als 'Mittel zum Zweck' konstruiert. Es ist ein Mittel, um die Ziele der Organisation zu erreichen.

Wie eng dieses Soziale mit dem Konzept der Zielerreichung in diesem Text verknüpft wird, wird auch an einem weiteren Textausschnitt deutlich: *"Das der Mitarbeiter sich nachher so auch wohl fühlt und im Prinzip auch nach dem arbeitet."* Hier erfolgt noch einmal die Verbindung mit dem Ziel. Mitarbeitende sollen sich *"wohl fühlen"*, damit sie *"danach arbeiten"*. Mit dem darauf folgenden Satz passiert sodann eine Priorisierung der Unternehmensziele über 'das Wohlfühlen' des Mitarbeitenden: *"Wir geben die Rahmenbedingungen, links und rechts hat es ein Geländer. Wenn ein Mitarbeiter mal raus geht, dann holen wir ihn wieder rein, also wenn er sich nicht an Weisungen, Hausordnungen oder sonst irgendwie etwas hält, dann haben wir das Gespräch mit dem Mitarbeiter und dann wird das, an Ort und Stelle wird das diskutiert."* Dem 'Wohlfühlen' werden in dieser Beschreibung 'Rahmenbedingungen' durch die Organisation gesetzt. Es wird mit dieser Verknüpfung eingeschränkt. Die Funktion, dieser Einschränkung ist auch hier wieder eine Verdeutlichung, dass es nicht um das 'Wohlergehen' der Mitarbeitenden 'an sich' gehen würde. Durch die Verwendung der Metapher des 'Geländers' erfolgt die Setzung der Priorität der Ziele und Interessen der Organisation. Dies könnte so paraphrasiert werden, dass sich die Art und Weise des 'sozialen Miteinanders' an die 'Rahmenbedingungen' der Organisation 'halten müsse'.

So wird in diesem Text das Soziale nicht nur als zweckgebundenes Mittel für die Erreichung organisationaler Ziele konstruiert. Es erfolgt eine Erweiterung - oder auch Einschränkung - der Konstruktion dadurch, dass das Soziale sich in dem durch die Organisation vorgegebenen Richtlinien orientieren müsse. Gleichzeitig wird auch hier das Verhalten wieder personalisiert. Die Konsequenzen, die für ein Nicht-Einhalten dieser Richtlinien beschrieben werden, sind für Einzelpersonen gesetzt: *"also wenn er sich nicht an Weisungen, Hausordnungen oder sonst irgendwie etwas hält, dann haben wir das Gespräch mit dem Mitarbeiter"*, zuvor wird dies auch als *"Sandwich"* benannt.

Diese utilitaristische Verknüpfung des Sozialen als 'sich um die Mitarbeitenden kümmern', um Ziele für die Organisation zu erreichen, kann auch in dem folgenden

⁹⁴ Erläuterungen zu Beschreibungen des Sozialen siehe Abschnitt 1.3.

Ausschnitt aus einem Interview mit einem anderen Leiter eines kleinen Standortes verdeutlicht werden:

MM: *Und wir bringen jetzt im vierten Jahr bringen wir schon sehr gute Leistungen und das geht im Prinzip nur, weil man auch den Menschen im Vordergrund sieht. [...]*⁹⁵ *Wenn man die Fähigkeiten dazu hat, die muss man auch haben. [I: Ja] Also wir schauen auch dort ein wenig die Stärken von den Leuten. Jeder Mensch hat Stärken Schwächen, wir schauen en Art, dass wir die Stärken der Leute auch gezielt einsetzen können. Damit wir diese Leistung bringen können, die wir budgetiert haben miteinander eigentlich. [I: Mhm] Verkaufsleiter und ich. [I: Mhm] (I: lacht) Aufgrund von Zielvorgaben. [I: Ja ähäh] Von dem her. Und bei uns sieht es so aus, eben, es geht ALLES über die Information. [...]*⁹⁶ *direkt und nicht einfach, wir befehlen, dann und dann zum Arbeiten, [I: Mhm] auf Deutsch gesagt. Sondern ist ein kooperativer Führungsstil, den man auch anwenden will.*
(Tradis, Interview Herr Mettler, Leiter Kleinstandort)

In diesem Abschnitt werden verschiedene Verknüpfungen zu diskursiven Repertoires, die auch zuvor schon beschrieben wurden, verwendet. Zu Beginn erfolgt eine Verbindung zum Repertoire einer utilitaristischen Verwendung des Sozialen: "*Und wir bringen jetzt im vierten Jahr bringen wir schon sehr gute Leistungen und das geht im Prinzip nur, weil man auch den Menschen im Vordergrund sieht.*" Die Richtung ist hier allerdings umgekehrt. Hier wird zunächst die 'gute Leistung' genannt und diese damit begründet, dass man "*den Menschen*" im Vordergrund sehen würde. Die Priorisierung des Sozialen wird hier weniger als 'Zweck', sondern eher als 'Grund' für diese "*sehr guten Leistungen*" gesetzt. Es erfolgt hier eine Variation in der Verknüpfung mit dem utilitaristischen Repertoire. Darauf folgend wird ein Bezug zur individualistischen Konstruktion des Sozialen erzeugt: "*Jeder Mensch hat Stärken Schwächen, wir schauen en Art, dass wir die Stärken der Leute auch gezielt einsetzen können.*". Es wird die individuelle Besonderheit und wiederum deren jeweilige 'Nutzung' durch die Organisation beschrieben. Man könnte sagen, dass die Organisation an dieser Stelle 'Unterschiede' nicht als Schwierigkeit setzt, sondern sie kreativ in ihrer jeweiligen Form verwendet. Der konkrete Nutzen wird dann mit dem nachfolgenden Satz

⁹⁵ Hier wurde aus der Beschreibung das Praxisbeispiel, herausgeschnitten, weil sonst Anonymität nicht gewährleistet wäre. Für die Analyse ist dieser Teil nicht relevant.

⁹⁶ Hier wurde ebenfalls das Praxisbeispiel herausgeschnitten.

beschrieben: *"Damit wir diese Leistung bringen können, die wir budgetiert haben miteinander eigentlich"*. Wiederum eine enge Verbindung mit den sehr konkreten Zielen der Organisation.

Ein Bezug dazu, dass diese Organisation auch wiederum nach dem mechanistischen Konzept einer Maschine gesetzt wird, erfolgt dann mit der Verknüpfung zu 'Information': *"Und bei uns sieht es so aus, eben, es geht ALLES über die Information. [...] direkt und nicht einfach, wir befehlen, dann und dann zum Arbeiten, [I: Mhm] auf Deutsch gesagt. Sondern ist ein kooperativer Führungsstil, den man auch anwenden will."* Mit der Verwendung von 'Information' als dem Ausdruck für 'Kommunikation', wird wieder der auch schon bei der Beschreibung von Produkta ausführlich beschriebene Zusammenhang zu einer unidirektionalen Verknüpfung eines 'Miteinanders' deutlich. Wie in einer Maschine wird sich hier auf ein Sender-Empfänger-Modell bezogen und so diese mechanistische Weise beschrieben. Wie in einer 'einfachen Maschine' folgt dieses Modell einer 'eindeutigen' Input-Output Logik. Es werden keine Unklarheiten konstruiert. Am Ende des Abschnittes erfolgt dann noch eine positive pro-soziale Bewertung dieses 'Modells' des Miteinanders. In diesem Abschnitt wird das genannte Verhalten als *"kooperativer Führungsstil"* beschrieben und positiv kontrastiert zu einem Verhalten, dass mit 'befehlen' als negativ konnotiert gesetzt wird. Das soziale Verhalten der Vorgesetzten mit der Setzung als 'kooperativer Führungsstil' wird so auch als positives pro-soziales Verhalten 'für' die Mitarbeitenden durch die Organisation gesetzt, weil die Organisation ja auch 'befehlen' könnte.

Hier schliesst sich ein Kreis, der die Elemente des Sozialen als 'in der Organisation' bei Tradis konstruiert. Das Soziale wird zunächst als 'Gutes' gesetzt, dieses 'Gute' lässt die Organisation den Mitarbeitenden dann 'zukommen' (etwa durch einen kooperativen Führungsstil), gleichzeitig hat dieses Soziale aber auch eine 'Wirkung' für die Organisation, ihr wird durch ein 'richtiges' Soziales eine Erreichung ihrer Ziele garantiert. Die diskursiven Verknüpfungen, durch die dieser argumentative Kreis Bedeutung erlangt, sind als erstes die eines Utilitarismus des Sozialen. Das Soziale hat in der Organisation einen Zweck. Die zweite Verknüpfung ist die, dass das Soziale, mittels der 'angemessenen' Instrumente für die Organisation 'beherrschbar' wird. In den Texten wurde das zwischenmenschliche Miteinander nicht als 'Schwierigkeit', sondern als 'Ressource' gesetzt. Die 'Beherrschbarkeit' erlangt durch die Verknüpfung mit der Metapher der Organisation als Maschine Bedeutung.

Die in diesem Abschnitt verwendeten Gesprächsausschnitte stammen aus Gesprächen mit Leitern relativ eigenständiger kleinerer Organisationseinheiten mit zwischen 10 und 30 Teil- und Vollzeitmitarbeitenden. Diese 'führen' ihre Einheiten weitestgehend selbständig und haben die alleinige 'Personalverantwortung'. Ich habe sie aufgrund dieses hohen Autonomiegrades, mit dem sie das soziale Miteinander als unter ihrem 'Einfluss' stehend beschreiben, als die Organisation Tradis repräsentierend gesetzt.

Die Funktion der Konstruktion des Sozialen als 'innerhalb' der Organisation in Verknüpfung mit der Metapher der Organisation als Maschine ermöglicht so eine 'Kontrollierbarkeit' und eine aktive Einflussnahme der Organisation auf dieses Soziale. Es wird so nicht mehr, wie bei Produkta, als störend oder als Abwechslung gesetzt, sondern als funktionaler Bestandteil der Organisation. Die Frage allerdings bleibt, wie in dieser Konstruktion der Funktionalität des Sozialen und der Handhabbarkeit mit 'Schwierigkeiten' oder 'Unstimmigkeiten' in diesem Bereich umgegangen wird. Dies wird anhand des folgenden Abschnittes berichtet.

Ich komme an dieser Stelle noch einmal auf den im vorherigen Kapitel verwendeten Ausschnitt aus dem Gespräch mit dem Personalleiter, Herrn Künzli, zum dem Thema 'Können und Wollen' bei Tradis zurück. Dieses Thema wurde in verschiedenen Gesprächen verwendet, in seiner Grundkonstruktion wird es in diesem Ausschnitt aber am deutlichsten⁹⁷:

MK: *"Also mit anderen Worten, wir sind bereit auch Geduld zu üben, mit Leuten, die es noch nicht schaffen, die aber WOLLEN, also das WOLLEN ist eigentlich entscheidend. Und wenn man sieht, das jemand NICHT will, die Fähigkeiten aber hätte, dann hat es eigentlich keinen Sinn, wenn man dort Zeit und Geld investiert."* (Tradis Interview, Herr Künzli, Leiter Personal Zentral)

Mittels der Konstruktion von 'Wollen' oder 'Können' wird die Verantwortlichkeit für das Gelingen dem Individuum zugesprochen. Mit dieser Konstruktion wird ein willentlicher Einfluss der jeweiligen Person auf Situationen konstruiert. In diesem Abschnitt werden auch die Konsequenzen für diejenigen, die 'nicht wollen, aber könnten' beschrieben: *"dann hat es eigentlich keinen Sinn, wenn man dort Zeit und Geld investiert"*, was bedeutet, dass diese Personen von der Organisation Tradis

⁹⁷ Es kann wenig verwundern, dass die Grundkonstruktion in diesem Ausschnitt besonders deutlich wird, wenn man annimmt, dass es eventuell als Hauptaufgabe von Personalabteilungen gesehen werden kann, dass diese die dominanten Diskurse der Organisation zu Themen des sozialen Miteinanders setzen.

entlassen werden. Anhand dieser diskursiven Konstruktion des 'Können oder Wollen' wird in dem Kontext 'Tradis' ein Misslingen des Sozialen platziert. Zuvor wurde das Soziale bei Tradis als 'in der Organisation' positioniert, beschrieben. Die Organisation 'Tradis' wurde so als für das erfolgreiche zwischenmenschliche Miteinander zuständig konstruiert. Die Frage, die dabei aufgeworfen wurde war die, wie ein 'Misslingen' sozialer Situationen bei Tradis konstruiert wird. Durch das Repertoire 'Können-Wollen' kann nun beschrieben werden, dass hier die Konstruktion als abhängig von dem 'Willen' einzelner Personen erzeugt wird.

Gleichzeitig erfolgt dadurch, dass gesetzt wird 'wenn eine Person nicht wolle', sie die Organisation verlassen muss, Tradis als 'Organisation' gestaltet wird, die als potentiell 'gelingen' gesetzt ist, wenn alle nur 'wollen würden'. Eine Paraphrasierung könnte lauten, dass wenn nur alle Organisationsmitglieder wollen würden, man alle sozialen Situationen positiv beeinflussen könne. Denjenigen, die 'nicht können', denen würde man die notwendigen 'Fertigkeiten' beibringen. Wenn allerdings Personen 'könnten', aber nicht 'wollten', dann müsse man sich von ihnen trennen. Der Bezug ist hier der, dass man auf ein 'Wollen' - oder auch individuelle Motivationen - keinen Einfluss habe.

Die individuelle Motivation wird so als einer 'willentlichen Entscheidungskraft' von Individuen ausgesetzt, konstruiert. Potentielle Kontextfaktoren, die möglicherweise eine individuelle Motivation beeinflussen könnten, werden in diesem Sensemaking nicht berücksichtigt. Wie diese Konstruktion des 'Wollen' in dem Kontext von Tradis dazu verwendet wird, die Verantwortung für das Misslingen sozialer Situationen Individuen zuzuschreiben, kann auch anhand des folgenden Gesprächsausschnitts beschrieben werden.

Der Ausschnitt stammt aus einer Gruppendiskussion mit Verantwortlichen der Region 'zentral'. Auch hier wird das Thema 'Können - Wollen' angesprochen, am Ende des Abschnitts dann aber in seiner Funktion für die Organisation ironisiert. Zu Beginn des Abschnitts wird aber zunächst besprochen, dass bei Tradis die Lohnkosten gesenkt werden müssten:

MB: Also statt Umsatz zu machen, sparen wir auch da noch. Wir wir wollen Personalkosten senken. (Zustimmung) [alle reden durcheinander: (unverständlich)].

WG: Langjährige Mitarbeiter

WC: Teuer.

WG: *Zu teuer. Und das geht uns ja schlussendlich, dann ist es nicht mehr funktionell, wenn jemand zehn, fünfzehn Jahre dabei ist und ein gewisses Lohnniveau hat. Weil dann sind ja die Personalkosten zu hoch.*

WI: *Es wird ganz KLAR kommuniziert. Die langjährigen Mitarbeiter sind zu teuer. - - Es wird auch ganz klar kommuniziert – entweder fügst du dich, also bei neuen Mitarbeitern am Einführungstag, du hast dich zu fügen, du musst flexibel sein und du musst das und du musst das sonst – ist besser, wenn du dich für einen anderen Job interessierst.*

MB: *Kommt auch wieder auf die Person an, die das vorstellt. [WC: Mhm]*

WI: *Hm?*

MB: *Kommt auch auf die Person an, die dann.*

WI: *Ja logisch, aber aber, [alle reden durcheinander: (unverständlich)] die Diskussion kommt ja von neuem oder Information.*

MB: *Mhm, ja. - - Wer nicht will dem helfen wir. Ähh nein, wer nicht kann dem helfen wir und wer nicht will dem helfen wir auch. (Zustimmung)*

(Tradis, Gruppendiskussion 5, Ausbildungsverantwortliche Region zentral)

Zu Beginn des Abschnitts wird besprochen, welchen 'Richtlinien' die Personalpolitik bei Tradis folge. Es wird thematisiert, dass Mitarbeitende mit langjähriger Firmenzugehörigkeit "zu teuer" werden würden. Diese Diskussion erfolgt zunächst auf einer 'organisationsstrategischen' Ebene: "*Zu teuer. Und das geht uns ja schlussendlich, dann dann ist es nicht mehr funktionell, wenn jemand zehn, fünfzehn Jahre dabei ist und ein gewisses Lohnniveau hat. Weil dann sind ja die Personalkosten zu hoch.*". Es wird hier zunächst begründet, warum diese Gruppe der langjährigen Mitarbeitenden nicht mehr der Organisation angehören solle "*zu teuer*". Damit erfolgt eine Setzung der Begründung mittels einer 'strategischen Ausrichtung' der Organisation, nämlich dass diese Personalkosten senken wolle.

All diese Begründungen erfolgen in Verknüpfung mit dem Thema der organisationalen Ausrichtung. Der Wechsel auf eine individualistische Perspektive erfolgt dann im Rahmen des darauf folgenden Gesprächsbeitrags: "*Es wird ganz KLAR kommuniziert. Die langjährigen Mitarbeiter sind zu teuer. - - Es wird auch ganz klar kommuniziert – entweder fügst du dich, also bei neuen Mitarbeitern am Einführungstag, du hast dich zu fügen, du musst flexibel sein und du musst das und du musst das sonst – ist besser, wenn du dich für einen anderen Job interessierst.*

Job interessiertst." Die Verknüpfung erfolgt hier mit der 'Übersetzung' der organisationalen Strategie von *"langjährige Mitarbeiter sind zu teuer"* hin zu *"du hast dich zu fügen, du musst flexibel sein"*. Diese 'Flexibilität' wird hier mit einer Flexibilität von Individuen, die sich an die Organisation 'anpassen' müssen, verbunden und in dieser Verknüpfung auch gleichgesetzt.

In diesem Abschnitt erfolgt eine kritische Diskussion, der zuvor als organisationales 'Funktionieren' des Miteinanders gesetzten Sozialen. Das 'Funktionieren' der Organisation wird in diesem Abschnitt mit einem 'Funktionieren' der Organisationsmitglieder gleichgesetzt. Was wiederum an die vorherigen Abschnitte, in denen es auch als 'in einen Sandwich nehmen' beschrieben wurde, erinnert. Der Unterschied zwischen den Texten ist die Perspektive. In den vorangegangenen Abschnitten wurde diese Funktionalität des Sozialen und der damit verbundenen Individuen aus der für die Organisation wirksamen funktionalen Perspektive beschrieben.

In dem Kontext des obigen Abschnitts der Ausbildungsverantwortlichen wird eine kritische Perspektive von 'Mitarbeitenden' eingenommen. Das 'Funktionale' des Sozialen wird nicht mehr als positiv für die Organisation gesetzt, sondern die Verknüpfung erfolgt zu den Konsequenzen für die einzelnen Personen. Diese hätten 'zu funktionieren', da ein Abweichen eine Entlassung zur Folge hätte. Diese Beschreibung erfolgt mit dem Stilmittel der Ironie: *"du musst flexibel sein und du musst das und du musst das sonst – ist besser, wenn du dich für einen anderen Job interessierst."*

Das am Ende des Abschnitts gesetzte 'für einen anderen Job interessieren' erlangt zunächst seine Bedeutung darin, dass damit beschrieben wird, dass man entlassen wird und sich eine andere Arbeitsstelle suchen müsse. Gleichzeitig wird für diese Beschreibung der bei Tradis dominante Sprachgebrauch benutzt. Statt 'Hinauswerfen' erfolgt eine Umschreibung von 'sich für einen anderen Job interessieren'. Damit wird zum einen die dominante individualistische Zuschreibung persifliert. Die zweite Ironisierung erfolgt durch die aktive positive Konnotation von 'sich interessieren' an Stelle eines 'entlassen werden'. Mit dem Stilmittel dieser Ironisierung wird auch deutlich, wie diskursive Verknüpfungen in den Vordergrund oder in den Hintergrund geraten können, sowie sich in ihrer Bedeutung wandeln.

Das kann insbesondere auch anhand des letzten Abschnittes gezeigt werden, in dessen Rahmen das Thema des 'Können-Wollen' ironisiert wird: *"Mhm, ja. - - Wer nicht will dem helfen wir. Ähh nein, wer nicht kann dem helfen wir und wer nicht will*

dem helfen wir auch. (Zustimmung)". Statt der Umschreibung von 'wer nicht kann dem helfen wir, aber wer kann und nicht will, da hat es keinen Sinn zu investieren', wird hier der zweite Teil 'übersetzt' mit einem "*wer nicht will, dem helfen wir auch*". Mit dem 'dem helfen wir auch' ist wiederum die Entlassung aus der Organisation beschrieben. Dieser an vielen Stellen der Organisation wiederholte Satz 'Wer nicht kann, dem helfen wir. Wer aber kann und nicht will, der ist nicht richtig bei uns.' wird in dieser Textstelle ironisiert. Die 'offizielle' Sprachregelung wird persifliert und gleichzeitig wird aus der eingenommenen Perspektive der Mitarbeitenden die Funktion dieses Leitsatzes für die Organisation beschrieben.

Das Misslingen des Sozialen, ein Nicht-Passen von Organisationsmitgliedern wird im Kontext von Tradis als individuelles Fehlverhalten der jeweiligen Personen konstruiert. Es wird so nicht zu einem Misslingen der Organisation, sondern im Rahmen dieser Zuschreibung zu einem Fehler eines Individuums. Wie diese Konstruktion im Rahmen einer Beschreibung einer Anwendung erfolgt, kann anhand des folgenden Ausschnitts erläutert werden:

WW: Also von dem her denke ich ist es offen, wir kommen sehr gut miteinander aus, also wir haben keine Differenzen, also wir haben keinen Streit, wir haben keinen Krach - - jetzt im Moment! Wir haben schon andere Situationen gehabt, wir haben einen – ich sage jetzt mal einen Störfaktor haben wir ähh bei uns gehabt - und die hat aber dann, jetzt, erst vor kurzem das Unternehmen dann verlassen. Und seither haben wir eigentlich wieder Ruhe, helfen alle einander und das hat vorher mal eine Zeit lang so e chli gkriselet, also gkriselet - - wenn die nicht arbeitet, wenn die nicht schnell macht, wieso soll ich dann. Wieso soll ich der helfen, wenn sie trotzdem nicht „ab Fleck“ kommt. Also diese Einstellung war manchmal dann vielleicht [Lärm] ein bisschen da. Und ähh seit sie jetzt ähh, seit die weg ist ist ähh bedeutend besser. Also jetzt haben wir – ein sehr faires und kollegiales Verhältnis. (Tradis, Interview Frau Wagner, Leiterin Kleinstandort).

In diesem Kontext kann noch einmal die funktionale Verwendung der individualistischen Zuschreibung für ein 'Nicht-Funktionieren' des Sozialen erläutert werden. Zu Beginn des Textes erfolgt eine positive Setzung des allgemeinen Sozialen: "*wir kommen sehr gut miteinander aus, also wir haben keine Differenzen, also wir haben keinen Streit, wir haben keinen Krach - - jetzt im Moment!*" Die Einschränkung erfolgt auf einer zeitlichen Ebene am Ende des Satzes und wird

dann im Folgenden mit Situationen verglichen, in denen es nicht gut war *"das hat vorher mal eine Zeit lang so e chli gkrisolet, also gkrisolet"*. Die Verantwortungszuschreibung zu diesem Zustand des 'Kriselns' erfolgt zu einem Individuum: *"ich sage jetzt mal einen Störfaktor haben wir ähh bei uns gehabt - und die hat aber dann, jetzt, erst vor kurzem das Unternehmen dann verlassen."* Hier wird die individuelle Zuschreibung zu einer Person, die mit dem Wort *"Störfaktor"* benannt wird und deren 'Folgen' für den Kleinstandort, erläutert. Es wird im Weiteren dann auch 'dieser Person' Verantwortung dafür zugeschrieben, dass auch Andere nicht den Vorstellungen entsprechend gearbeitet hätten. Mit der Entlassung dieser Mitarbeitenden sei das Klima dann aber wieder besser geworden: *"seit die weg ist ist ähh bedeutend besser. Also jetzt haben wir – ein sehr faires und kollegiales Verhältnis."* Das nach der Entlassung verbesserte 'Verhältnis' wird hier als Beleg für die Konstruktion, dass es 'der Störfaktor' gewesen sei, der dieses 'schlechte Verhältnis' verursacht habe, verwendet. Es wird nicht - in Anlehnung an die diskursiven Verknüpfungen aus dem Text der Verantwortlichen der Ausbildung - angenommen, dass zum Beispiel die übrigen Mitarbeitenden durch die Entlassung 'eingeschüchtert' sind und sich nun im Sinne der Organisation 'wohl verhalten'.

Das Ziel dieses Abschnittes war es aufzuzeigen, wie im Rahmen der bei Tradis dominanten Konstruktion des Sozialen 'als funktionales Element innerhalb der Maschine' das Thema eines Misslingens des Sozialen konstruiert werden kann. Insgesamt war es das Ziel der beiden vorangegangenen Abschnitte, die Konstruktionen des Sozialen bei Tradis und Produkta zu beschreiben und die jeweiligen Funktionen für die Organisation zu erläutern.

6.3 Zwischenfazit der Analyse des Sozialen in Bezug zu den Metaphern der Organisation

In den beiden vorangegangenen Abschnitten wurde die Konstruktion des Sozialen Miteinanders mit der metaphorischen Konstruktion der Organisation in Verbindung gebracht. Der Blickwinkel war dabei darauf gerichtet, wie sich die diskursive Bedeutung des Sozialen hinsichtlich des Bildes der Organisation erzeugt.

Dabei wird keine Richtung oder Priorität der Organisationsmetapher oder der Bedeutung des Miteinanders angenommen. Viel mehr wird der Sinn der Beschreibungen des einen jeweils durch die Verbindung mit dem anderen generiert.

In der weiteren Analyse wurden dann die jeweiligen diskursiven Repertoires hinsichtlich ihrer 'Funktionalität' in und für die Organisation beschrieben.

Im ersten Teil der Analyse wurde die Ko-Konstruktion des Sozialen bei Produkta gezeigt. Das Bild, das sich dabei für die Organisation Produkta entwickelte, ist das einer einfachen Maschine. Die organisierenden Prozesse werden mit Worten wie 'direkt', 'ohne Hindernisse' oder 'geregelt' beschrieben. Diese Prozesse werden für die Zielerreichung der Organisation als unerlässlich gesetzt. An dieser Stelle erfolgt nun die Positionierung des Sozialen. Es wird in der Konstruktion der 'einfachen Maschine' zu einem Element, das nicht zu den zielführenden Organisationsprozessen gehört. Es wird als ausserhalb dieser mechanistischen Konstruktion gesetzt. In diesem 'Ausserhalb' kann es zwei Qualitäten annehmen. Zum einen die eines 'störenden Elements'. Die diskursive Setzung als ausserhalb erfolgt durch Kontrastierungen eines Sozialen wie 'es ist besser das Computer-Problem zu lösen, als einen Witz zu erzählen', oder 'miteinander schwatzen kann man in der Pause'. Es wird so als nicht für den Arbeitsprozess förderlich gesetzt.

Die zweite Qualität als 'Ausserhalb' wird durch die Setzung als 'Abwechslung' erreicht. Hier wird ein soziales Für- und Miteinander zum Beispiel zu einer 'Aufmerksamkeit' der Personalabteilung, zu einer Abwechslung, die vom starren 'Alltag' der Organisation ablenkt.

In beiden Qualitäten des Ausserhalb bleibt es mit der externen Positionierung auch ausserhalb des Gestaltungseinflusses der Organisation. Die Strategie der Organisation wird so als auf 'eigentlich' zielführende Elemente, und solche, die diese stören, fokussiert. Zwar können Elemente des Ausserhalb auch als 'Abwechslung' dienen, sie werden aber weiterhin als nicht-zielführend exkludiert. Wie sich das Soziale des Miteinanders in dieser externen Positionierung weiter konstruiert, wird dann im nächsten Kapitel mit den Themen der Verantwortung und einer inhaltlichen Beschreibung zwischen 'fachlich' und 'menschlich' diskutiert, welche eng an die Positionierung hinsichtlich der Organisationsmetapher anschliessen.

Die Metapher, die die Beschreibungen der Organisationsprozesse bei Tradis erzeugen, ist ebenfalls die einer Maschine. Die Sensemaking-Prozesse eines mechanistisch-funktionalistischen Bildes werden in den Erzählungen des Re-Organisationsprozesses besonders sichtbar. Es werden Bilder eines erfolgreichen, genau zu planenden Prozesses durch Beschreibungen der aufeinander abgestimmten Aktionen in zeitlicher Reihenfolge, erzeugt. Der Unterschied zu

Produkta liegt hier nun darin, dass das Element des Sozialen zu einem integrativen Teil der mechanistischen Organisation wird. Das Soziale positioniert sich als funktionales Element 'innerhalb' des Organisationsgebildes. Mit dieser Positionierung als 'innerhalb' wird für die Organisation die Möglichkeit eines gestaltenden Einflusses erzeugt. Diese werden in den gezeigten Texten als 'kooperativer Führungsstil' oder 'auf die Menschen achten' beschrieben. Gleichzeitig wird es mit dem 'Innerhalb' zu einem weiteren funktionalen Bestandteil der Organisation. Das Soziale und der damit verbundene Mensch 'hat' in dieser Kombination 'zu funktionieren'. Die Strategien der Organisation, die so weiter als einflussreich für den Bereich gesetzt werden, werden mit 'Sandwich' oder 'an den Richtlinien orientieren' erzählt. Das soziale Miteinander wird als produktiver, zu gestaltender Teil der Organisation, der bestimmte Prozesse des Organisierens erfordert, positioniert.

Im zweiten Teil der Analyse wird dann danach gefragt, wie Teile des Nicht-Funktionierens des Sozialen in diesem Bild lokalisiert werden. Bei Produkta wird das Nicht-Funktionieren mit dem Thema des Sozialen selbst verbunden, so dass dieses zu einem disfunktionalen Element wird. In den integrativen Beschreibungen bei Tradis wird das Soziale nun als funktional positioniert, so dass die Frage auftritt, wo solche möglichen disfunktionalen Elemente verbleiben. Die Analyse hat gezeigt, dass bei Tradis das Element des Nicht-Funktionierens an das Individuum in der Organisation zurück verwiesen wird. Mittels des Diskurses von 'Können oder Wollen' erfolgt eine individualistische Zuschreibung, die ein Scheitern als von der jeweiligen Person 'gewollt' platziert. Dies hat im Organisationsprozess dann die Folge, dass diese Personen entlassen werden. Entlang der argumentativen Kette, in der ein Erfolg letztendlich nur vom Nicht-Wollen der jeweiligen Person verhindert wird, wird dieses als 'die Organisation schädigend' konstruiert. Vorab sind die organisationalen Ziele als kollektive, gegen alleinig individuell bereichernde kontrastiert worden, so dass letztendlich die Ziele der Organisation mit denen der Mitarbeitenden gleichgesetzt sind.

Im Rahmen dieses Analyseabschnittes wurde aufgezeigt, wie sich ein Soziales jeweils mit der Metapher der Organisation ko-konstruiert. In den nun folgenden Reflektionsabschnitten werden diese Verknüpfungen mit Konzepten und Ansätzen der Organisationsforschung kombiniert und reflektiert.

6.4 Reflektionen zum Sozialen in Relation zum Bild der Organisation

Mit der Verwendung der Beschreibung der jeweiligen Organisation als 'Metapher' soll auf die diskursive Konstruktion des Gebildes 'Organisation' verwiesen werden. Es geht bei den Beschreibungen nicht darum, wie ein Soziales oder eine Organisation 'ist'. Vielmehr ist es das Ziel der Analyse und der Reflektionen zu beschreiben, wie sprachlich eine bestimmte Realität erzeugt wird. Die 'Metapher' dient dabei dazu, bestimmte Verknüpfungen durch ein Bild zusammen zu fassen:

„The word metaphor which, in Greek, means a transport from one place to another, means exactly that in authorial practice: the reader is moved from 'here' to 'there', be it in another physical setting or another book. Also, not for nothing are tropes figures of speech: they are means to visualize, 'to paint with words'.” (Czarniawska, 2004, S. 118).

Gerade durch die Nebeneinandersetzung unterschiedlicher Metaphern können jeweilige Realitäten in den Vorder- oder Hintergrund gerückt werden. Die Verwendung von Metaphern als Mittel der Beschreibung verdeutlicht die jeweiligen Verknüpfungen und diese werden hierdurch deutlicher und sichtbarer. Das Ziel ist nicht die 'wahre' oder 'richtige' Metapher für eine Organisation zu 'finden', sondern vielmehr, durch eine Fokussierung auf die eine oder andere, die Prozesse, die in diesem Beschreibungsrahmen Legitimität erlangen, hervorzuheben (Lakoff & Johnson, 1980). Die 'Aufmerksamkeit' wird mit dem Stilmittel der Metapher auf eben diese diskursiven Prozesse und Verbindungen gelegt, so dass ihre Interdependenzen hervortreten.

Gleichzeitig gestalten sie in ihrer Verwendung auch Realitäten:

„More generally, they [metaphors, tropes - Anm. d. Autorin] are sense-making imagery used to describe, prescribe and circumscribe social reality (Burke 1969b; White, 1978), and in the process, they also project, constitute and theorize particular constructions of those realities. Tropes are figures of speech in which words are used in non-literal ways, that is, words and phrases function symbolically to evoke meaning and ideas.” (Oswick, Putnam, & Keenoy, 2004, S. 105).

Mittels der Verwendung von Metaphern wird eine Realität in dieser Verbindung gestaltet, andere Prozesse treten in den Hintergrund. Mit der Fokussierung auf die Verbindungen zwischen 'Organisation' und einem 'Sozialen' wird eine Ebene, die Chia auch als "world making" bezeichnet, adressiert: "These micro-ordering

processes collectively serve to shape our identities and aspirations and to orient us towards ourselves and our environment." (Chia, 2003a, S. 98). Aus den jeweiligen diskursiven Konstruktionen des Sozialen und der Organisation folgen die als 'Realität' beschriebenen 'Zustände' in den jeweiligen Organisationen. Bei Produkta sind das Bestrebungen nach 'reibungslosen Abläufen' und ein Soziales, das als Mittel der Konkurrenzierung eingesetzt wird. Bei Tradis ist dies ein Soziales, das als 'sich um ihre Mitarbeitenden kümmernd' beschrieben wird, sowie Realitäten von Mitarbeitenden, die als 'nicht wollend' entlassen werden.

Die Begrenzungen und Möglichkeiten dieser diskursiven Bezüge werden in den folgenden Abschnitten anhand konzeptioneller Themen diskutiert und so aus dem Kontext der Organisationen heraus mit weiteren Diskursen verknüpft.

6.4.1 Reflektionen zum Sozialen 'als ausserhalb' - Taylorismus als dominante Metapher

Die diskursive Logik einer Organisation im Rahmen der maschinistischen Metapher wird von Morgan sehr klar in der folgenden Beschreibung erläutert:

"We talk about organizations as if they were machines, and as a consequence we tend to expect them to operate as machines: in a routinized, efficient, reliable, and predictable way." (G. Morgan, 1997, S. 13).

Die Beschreibung als 'routiniert', 'effizient', 'verlässlich' und 'vorhersagbar' charakterisiert hier die maschinelle Funktionsweise. Instrumentalität wird dabei zu einem der charakterisierendsten Merkmale (G. Morgan, 1997, S. 15). Jedes Teil der Maschine hat in dieser Logik eine Funktion zu erfüllen und alles, was nicht dieser instrumentellen Logik folgt, wird als 'störend' betrachtet, weil es nicht zielführend ist. Diese Prinzipien der Unternehmensführung sind an die frühen Organisationskonzeptionen aus der Pionierzeit der Organisationsstudien angelehnt. Die bekanntesten Namen und Konzepte dieser Zeit sind Frederic Taylor und Henry Fayol mit ihrem 'Scientific Management', Max Weber mit dem Ansatz der 'Bürokratie', sowie die damit verbundenen Ansätze der Fließbandfertigung und des 'Fordismus' nach Henry Ford (Walter-Busch, 1996). Im Vordergrund dieser Ansätze stand es, zu ergründen, nach welchen Prinzipien eine Organisation 'erfolgreich' zu führen sei⁹⁸. Das Ziel an dieser Stelle ist weniger, die Theorien in ihren Details

⁹⁸ Dieser Ansätze der Pionierzeit sind die Grundlage jeglicher Ausbildung in Arbeits- und Organisationspsychologie, sowie in den Wirtschaftswissenschaften. Aus diesem Grund wird im

aufzuführen. Vielmehr soll in Verbindung mit den Prinzipien dieser Ansätze die Konstruktion des Sozialen in diesem Rahmen diskutiert werden.

Die Ansätze der Pionierzeit, insbesondere der Taylorismus, werden häufig als 'unmenschlich' kritisiert, weil sie eine Trennung von 'Hand- und Kopfarbeit' favorisierten und den Menschen hauptsächlich in seiner Rolle als Arbeitskraft betrachteten. Diese Sichtweise, insbesondere in Kontrastierung mit den Ansätzen der Human-Relations-Bewegung können bei genauerer Betrachtungsweise in der Weise nicht aufrechterhalten werden. Vielmehr war es auch ein Ziel Taylors, durch diese 'wissenschaftliche Betriebsführung' eine für den Menschen optimale 'Funktionsweise' zu entwerfen (Walter-Busch, 1996, S. 61). Das Ziel Taylors war 'Harmonie' und ein 'herzliches Einvernehmen' zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden, dass insbesondere auch durch höhere Löhne gewährleistet werden sollte (Greif, 2004, S. 26).

Der wichtige Punkt ist demnach weniger, dass das 'Menschliche' weniger berücksichtigt wurde, als vielmehr, dass zu dieser Zeit ein Bild des Menschen als hauptsächlich durch ökonomische Anreize zu motivieren, vorherrschte. Dieses Menschenbild wird auch als 'economic man' bezeichnet (Ulich, 2001). Laut Kieser war es ein Ziel Taylors, mittels der wissenschaftlichen Betriebsführung, "*die Aufhebung der Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern*" zu erzielen (Kieser, 2002b, S. 83). Gewährleistet werden sollte dies durch die 'unabhängigen Experten', die die jeweils 'beste Arbeitsausführung' ermittelten.

Gleichzeitig wurde, auch zur Zeit der Entstehung, schon kritisiert, dass der 'menschliche Faktor' in diesen Ansätzen zu wenig berücksichtigt würde:

"Vieles in diesen Systemen ist von grossem Vorteil für die Fabrikation, soweit es sich darum handelt, das Material in ungestörtem Fortgang durch die Fabrik hindurch wandern zu lassen [...] Namentlich versagt die wissenschaftliche Betriebsführung vollständig mit Rücksicht auf die Bewertung des menschlichen Faktors bei der Arbeit." (Frey, 1920 in Ulich, 2001, S. 11).

Der 'menschliche Faktor' wird in dieser Beschreibung als etwas Unterschiedliches zu den anderen 'Fortgängen' in der Fabrik gesetzt. Die Differenz liegt jeweils in der Annahme, was dieser 'menschliche Faktor' sei. So wird er aus Sicht des Taylorismus als etwas gesetzt, was anderen Elementen der Fabrik ähnlich sei, ein

Mittel um die Produktion voran zu bringen. Die Kritik hätte so eigentlich weniger in einem 'Fehlen' der Berücksichtigung eines 'Faktors Mensch' liegen müssen, als viel mehr darin, welches Bild des Menschen zur Anwendung kommt.

Morgan (1997) allerdings bringt die Kritik auch mit 'dem Menschlichen' 'an sich' in Verbindung:

"The whole thrust of classical management theory and its modern application is to suggest that organizations can or should be rational systems that operate in as efficient manner as possible. [...] In this regard it is significant that the classical theorists gave relatively little attention to the human aspects of organization." (G. Morgan, 1997, S. 21).

Hier wird 'das Menschliche' als unterschiedlich zum 'rationalen' Prinzip der klassischen Managementtheorie gesetzt. Zum einen wird durch diese Setzung 'das Menschliche' als einem 'irrationalen' Bereich zugeordnet, positioniert. Der 'menschliche Faktor' wird so zu einem Aspekt, der 'nicht effizient' ist.

Genau diese diskursive Verknüpfung wurde für die Konstruktion des Sozialen in Verbindung mit der Organisationsmetapher für Produkta gezeigt. Das Soziale wird hier als der Bereich, der 'ausserhalb' der rational funktionierende Maschine liegt, konstruiert. Es wird so zu einem nicht-funktionalen Bestandteil der Organisation. Weder kann eine Organisation in einem solchen diskursiven Bezugsrahmen dann Einfluss auf dieses Soziale nehmen, noch erzeugt eine potentielle individuelle Kompetenz hier Sinn. Eine solche 'individuelle Fähigkeit' erzeugt in diesem Kontext wenig Wirkung, weil sie in den diskursiven Bezügen dieses Systems keine Verankerung erlangt. In einer Organisation, in der der Hauptfokus auf 'Effizienz' und einem 'Erledigen' liegt, wird eine individuelle Kompetenz für ein Soziales zu einem 'nice to have, but not important to know'. So würde zum Beispiel auch ein Training solcher 'Sozialer Kompetenzen' in Organisationen, die sich in ihrem 'Selbstverständnis' an der maschinistischen Metapher orientieren, nur Sinn ergeben, wenn eben auch diese Metapher verändert würde.

Bei Produkta wurde zu dem Zeitpunkt, als die Rückmeldung der 'Kulturanalyse' erfolgte, daran gearbeitet ein visuelles Bild eines 'Teams' für die Organisation zu entwerfen. Das von der Personalabteilung gewählte Bild war das eines 'Rennbootes' in Anlehnung das so erfolgreiche Schweizerische Team von 'Alinghi'. Das Ziel der Fokussierung war dabei darauf gerichtet, dass ein Team miteinander eng zusammenarbeitet, um ehrgeizige Ziele zu erreichen. Gleichzeitig kann zu diesem Bild angemerkt werden, dass gerade bei 'Alinghi' eine hoch spezialisierte

Arbeitsteilung für das 'reibungslose Funktionieren' und den Erfolg verantwortlich gemacht wurde. Gerade ein solch hoher Grad an Arbeitsteilung ist charakteristisch für tayloristisch geprägte Organisationsformen und kann so als Fortführung der bisherigen Organisationsmetapher verstanden werden.

In dem vorangegangenen Abschnitt wurde die verwendete Metapher der Maschine für Produkta mit den Konzepten der Managementtheorie in Verbindung gebracht. Das Ziel war es aufzuzeigen, wie sich die Konstruktion des sozialen Miteinanders bei Produkta mit den Diskursen der mechanistischen Organisation verknüpft. Wie 'über' das Soziale bei Produkta gesprochen wird - und so auch erzeugt wird - ergibt Sinn, wenn eine Organisation als rational funktionierendes Ideal gesetzt wird.

Wichtig bleibt allerdings anzumerken, dass in diesen Konzepten ein 'Menschliches' nicht, wie in vielen Kritiken angemerkt, aussen vor gelassen wird, sondern in einer Konstruktion berücksichtigt wird, die vielen wiederum als 'un-menschlich' erschien, weil sie nicht an das humanistische Ideal des Menschen-Seins angelehnt war. Dieser Unterschied im Menschenbild wird besonders in den Annahmen Taylors dazu, wie der Mensch sei, deutlich:

"1: Der Mensch ist von Natur aus faul und nur auf sein Vergnügen bedacht. 2: Glück erreicht der Mensch nur durch Konsum. 3: Deshalb ist er zur Arbeit nur durch finanzielle Anreize zu motivieren. 4: Da 1 und 2 im Widerspruch stehen, muss der Mensch seine Natur durch Disziplin überwinden, um Glück zu erreichen." (nach Merkle 1980, S. 291 f. in Kieser, 2002b, S. 91).

Foucault beschreibt diese Perspektive hinsichtlich der Disziplinierung von Individuen, die mit der Industrialisierung und dem Scientific Management begann, wie folgt:

"Discipline is [not] simply an art of distributing bodies, of extracting time from them and accumulating it, but of composing forces to obtain an efficient machine." (Foucault, 1977, S. 186 in Hollway, 1991, S. 21).

Anhand dieses Zitats wird deutlich, dass Foucault in der von ihm entwickelten Perspektive der Disziplinierung als Ziel, das Bild der Maschine verwendet.

Auch hier liegt der Fokus auf der 'Effizienz', mit der eine solche Maschine - sei es nun eine Organisation oder Gesellschaften - funktionieren sollen. Die Idee dabei bleibt die der Moderne eines 'guten', 'richtigen' und 'reibungslosen' Ablaufes. Anhand der verwendeten Sprache und der Analyse der verknüpften Diskurse wird im Rahmen von Produkta deutlich, wie in dieser Hinsicht ein 'Soziales' als

ausserhalb dieses Bildes platziert wird. Die Frage, die an dieser Stelle aufgeworfen werden kann ist für mich die, ob dieses 'Soziale' in der Konstruktion des 'ausserhalb' das Potential einer Opposition zu eben diesen Mechanismen der Disziplinierung erzeugen kann. Die Diskussion dieser Frage wird in den weiteren reflektierenden Abschnitten fortgeführt, zusammen mit der Frage, welche Funktionen diese Konstruktion in der Organisation einnimmt.

Zunächst wird aber im folgenden Abschnitt reflektiert, wie im Kontext von Tradis die Verknüpfung der Metapher der Organisation mit den Diskursen des Sozialen erfolgt.

6.4.2 Reflektionen zum Sozialen 'als innerhalb' - Human Relations als dominante Metapher

Bei der Analyse der diskursiven Konstruktion des Sozialen bei Tradis wurde ebenfalls die Verbindung zu den Themen der Effizienz, Reibungslosigkeit und Funktionalität der Organisation und damit dem Bild der Maschine aufgezeigt. Anders als bei Produkta wurde 'das Soziale' hier aber als 'innerhalb' und damit integraler Bestandteil der Organisation platziert. Es war im Bild der Organisation nicht länger ausserhalb und damit auch ausserhalb einer Effizienz gesetzt, sondern als innerhalb und damit auch effizientem Bestandteil der Organisation. In diesem reflektierenden Abschnitt soll diese Metapher der Organisation wiederum mit relevanten Konzepten der Organisationstheorie verbunden werden, um so die Logik der jeweiligen Verbindungen weiter zu diskutieren.

Für die Konstruktion des Sozialen als integrelem Bestandteil der Organisation bietet sich die Reflektion hinsichtlich des Ansatzes der 'Human Relations' an, weil dieses in der Organisationspsychologie als das prominenteste Konzept der Integration von Individuen in Organisationen gesehen wird (Hollway, 1991). Gleichzeitig erscheinen das Konzept der 'Human Relations' in der Organisationspsychologie und deren verbundener Anwendungen wie zum Beispiel dem 'Human Ressource Management' oder 'Personalentwicklung' so dominant, dass die jeweiligen Annahmen und ihre Basis kaum hinterfragt werden (Hollway, 1991). Aus diesem Grund sollen in diesem Abschnitt noch einmal diese Grundannahmen beschrieben und damit die Konstruktion des Sozialen in diesem Bezug erläutert werden.

Unter der Überschrift der 'Human Relations' und mittels der 'wissenschaftlichen Experimente' wurde das Thema der Integration 'des Menschen' in die Organisationswissenschaften legitimiert (Kieser, 2002a). Wie das Thema der 'Nutzung des Menschen' auch schon vor den Experimenten des Tavistock-Instituts

in den zwanziger und dreissiger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts formuliert wurde, lässt sich anhand des folgenden Zitats, aus 'Concordia, Zeitschrift eines Kreises evangelischer Unternehmer' des Unternehmers Brunner, aus dem Jahr 1872 entnehmen:

"Dem Hochmut, der Lieb- und Herzlosigkeit von oben ... antwortet der Hass, der Neid, der Trotz und die Rachsucht von unten ... der Mensch ist eben kein Stück Holz oder Eisen, er ist auch kein Ochse oder Esel, den man bloss um's Futter an seinen Wagen spannen kann ... ein. Jeder bringt ein Stück Herz und Gemüth mit, das je nach seiner Behandlung entweder eine heitere oder eine finstere, eine saure und zuletzt eine bittere Stimmung annimmt ... Die Zufriedenheit unserer Arbeiter liegt darum in unserem wohlverstandenen eigenen Interesse." (Walter-Busch, 1977, S. 243, zitiert nach Kieser, 2002, S. 102).

Die Instrumentalisierung 'des Arbeitnehmenden' und seiner individuellen 'Gemütszustände' wird in diesem Abschnitt schon hinsichtlich ihrer Instrumentalität für die Organisation in Beziehung gebracht. Es wird als für das Unternehmen 'nützlich' gesehen, wenn diese Gemütszustände eine für die Organisation förderliche Qualität annehmen. Gleichzeitig etablierten sich zu dieser Zeit die Gewerkschaften und mit der Strategie der 'Anerkennung' dieser 'menschlichen Eigenschaften' wurde die Erwartung verbunden, diese Art von 'Opposition' nicht erstarken zu lassen.

Diese Instrumentalisierung der Arbeitnehmenden wurde bei wachsender Popularisierung des Ansatzes der 'Human Relations' zunehmend aus dem Fokus verloren (Walter-Busch, 1989). Der Schwerpunkt der Betrachtung lag immer mehr darauf, wie durch die Setzung des Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtungen, gleichzeitig diesem 'Gutes' getan, sowie die Organisation voran gebracht werden konnte. Es entstand das dominierende Bild des 'social man', der sich im Sinne des humanistischen Grundgedankens, bei der Arbeit entfalten und seine 'Persönlichkeit' bilden sollte.

In den Organisationen war zumeist die Personalabteilung, und mit den beginnenden achtziger Jahren auch das 'Human Ressource Management' dafür zuständig, möglichst förderliche Strukturen hierfür zu entwickeln (siehe exemplarisch hierfür Ulich, 2001). So ordnet Morgan (1997) die Human Relations Bewegung auch nicht der Metapher der Maschine zu, sondern der des 'Organismus' und damit der Perspektive auf systemische Konzepte. Mit dieser Zuordnung wird das Thema der

Instrumentalität der Human Relations ausser Acht gelassen und auf die 'Beweglichkeit' die mit dieser Konzeption des Humanen einhergeht, fokussiert. So erfährt die Human Relations Bewegung eine weitere Konzentration auf 'Beweglichkeit' und 'Variabilität', weg von der auch negativ bewerteten Starrheit des Taylorismus und des damit einhergehenden Bildes der Organisation als Maschine⁹⁹. In ihrer ausführlichen Analyse des Begriffs des 'Humanen' bei Mayo, zitiert Ellen O'Connor Frederic Taylor, der die Forschung Elton Mayos hinsichtlich der 'Motive' von Arbeitern in Organisationen begrüsst:

"Taylor in fact suggested Mayos's project explicitly, for he called for a 'scientific investigation ... [into] the motives which influence man' (Taylor, 1911: 129-130)" (O'Connor, 1999, S. 224).

O'Connor nennt dieses Prinzip 'Anpassung-Integration' ("adjustment-integration"), mittels dessen die Motive der Arbeitnehmenden denen der Organisation angepasst und dann integriert werden sollen. Es war das Ziel, den Menschen die Anpassung an das industrielle Leben zu erleichtern und damit wurde auch von den Arbeitsbedingungen weg, hin zu den Motivationen Einzelner geschwenkt:

"This idea of mentally, emotionally, psychologically, and morally linking the worker to the organization is picked up in HRM in various forms: by Lawrence (1985), as 'mutuality'; by Beer et al. (1985) as 'commitment' and 'congruence'; and by Guest (1987) as 'integration'." (O'Connor, 1999, S. 242).

All diesen Konzepten ist gemeinsam, dass sie, ähnlich wie in der Verbindung des Sozialen sowohl mit dem Thema der Instrumentalität, als auch dem humanistischen Grundgedanken, das Konzept des 'Menschen' mit dem der 'Organisation' zu integrieren versuchen und so für beide Seiten positive Konsequenzen zu erwirken möchten¹⁰⁰.

In der vorangegangenen Analyse wurde für Tradis aber sowohl das Bild der Organisation als Maschine, als auch die Integration des Sozialen in diese Maschine skizziert. So soll sich in dieser Reflektion auch genau auf diesen Aspekt der

⁹⁹ Wobei es mich andererseits bei der detaillierteren Analyse erstaunt hat, wie sehr einerseits 'Dynamik' und 'Flexibilität' von und in Organisationen positiv bewertet, 'Starrheit' und 'Bürokratie' abgelehnt werden, gleichzeitig aber die mechanistischen Prinzipien von 'Reibungslosigkeit' und 'Funktionalität' als die ausschlaggebenden Bewertungskriterien der Organisation gesetzt werden. Es scheint, als ob sich weiter an den Zielkriterien der Moderne gemessen wird, die Vokabeln der Mittel (Flexibilität etc.) aber zunehmend auch aus nach-modernen Konzepten entlehnen.

¹⁰⁰ Weiter geführt und auch stark in Verwendung bei der Analyse von Organisationen ist dann der 'Soziotechnische Systemansatz', in dessen Ziel es steht, sowohl das 'soziale' als auch das 'technische' System einer Organisation zu optimieren (siehe dafür z.B. Antoni, 1994).

Instrumentalität und Funktionalität des Sozialen konzentriert werden. Allerdings bleibt der Aspekt des Themas, der in Verbindung mit dem Humanismus eine 'Berücksichtigung der Besonderheiten des Menschen' als ungefragt positiv setzt, wichtiger Bestandteil des Diskurses. Dies kann schon daran erläutert werden, dass zum Beispiel im Kontext von Tradis, in den Gesprächen der Mitarbeitenden, die Integration des Sozialen 'in' die Organisation als die Firma auszeichnend genannt wird. Begründet wird dies mit einer Wahrnehmung 'als Mensch', was wiederum mit der weiterhin engen Verknüpfung der Konstruktion des 'Mensch seins' mit dem Humanismus erklärt werden könnte - womit sich dann ein argumentativer Kreis schliessen würde.

Die Dualität zwischen Instrumentalität und positiv gesetzter 'Humanisierung der Arbeit' wird von Neuberger in vielen seiner Publikationen mit dem folgenden Wortspiel auf einen Punkt gebracht: *"Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt."* (Neuberger, 1990). Zwischen diesen Polen konstruiert sich auch ein Soziales im Rahmen der Organisation von Tradis. Das Miteinander wird hier als 'Eigentum' der Organisation gesetzt, dass diese bei ihren Zielen unterstützt. Diese Ziele werden wiederum auch als eigentliches Ziel für die Mitarbeitenden platziert, da diese Teil der Organisation seien. Mittels dieser Doppelung wird die Organisation als diejenige Institution arrangiert, die 'weiss', was sowohl für die Mitarbeitenden, als auch die eigenen Ziele gut ist¹⁰¹. Sie erhält so eine Definitionshoheit, auch über den Bereich des Sozialen Miteinanders.

Jegliche Themen eines Gegeneinanders werden dann ausserhalb des Kollektiven und als Intentionalität eines jeden Einzelnen positioniert. Mittels dieser Verknüpfung kann alles 'negative Soziale' 'ausserhalb' bleiben. Bei nicht-funktional gesetzten Themen wird dem Individuum jedoch wieder Agency zugeschrieben.

Für eine Anwendung auf das Thema der 'Sozialen Kompetenz' in Verbindung dieser diskursiven Konstruktionen zu 'Innerhalb', 'Instrumentalität' und dem 'Individuum als agentiv bei Misslingen eines Sozialen', kann gesagt werden, dass die Ausbildung einer solchen individuellen Kompetenz bei Tradis insofern Sinn ergibt, als dass sie Personen vor dem Bereich des 'Scheiterns' schützen könnte. Allerdings würde in diesem Kontext 'Kompetenz' für dieses Soziale bedeuten, sich innerhalb der Diskurse der Organisation, die den Rahmen vorgeben, zu bewegen. Kompetenz

¹⁰¹ In der Fokussierung auf 'Human Ressource Management' werden diese beiden Tendenzen nach Legge (1995) auch als 'soft' und 'hard' HRM beschrieben. Wobei die 'soft'-Variante die Fokussierung auf die 'menschliche' Seite beschreibt und die 'hard'-Variante die auf die Instrumentalität.

würde hier konkret heissen, sich diese Richtlinien 'anzueignen' und ein entsprechendes 'Verhalten' zu zeigen.

Aus diesem Blickwinkel könnte ebenfalls eine Erläuterung dafür gegeben werden, warum das, was als 'sozial kompetent' gesetzt wird, so vielfältig ist¹⁰². Wenn ein 'kompetent sein' für ein 'Soziales' in Verknüpfung mit einer Metapher der 'Human Relations', daran gebunden ist, welche Arten des 'Sozialen' für die Organisation 'instrumentell nützlich' sind, so kann sich dieses je nach Kontext nur unterscheiden. Für jeden Kontext müssten die jeweils geltenden 'Richtlinien' des Sozialen 'erforscht' werden und Mitglieder müssten sich ein entsprechendes 'Verhalten' zeigen, um als 'kompetent' zu gelten.

Die Reflektionen dieses Abschnittes über die Konstruktion des Sozialen bei Tradis und der jeweiligen Verbindungen zum Konzept der Human Relations, sollten aufzeigen, welche Legitimationen und Limitationen innerhalb dieser Sensemaking-Prozesse erfolgen.

Mir ist an dieser Stelle noch wichtig anzumerken, dass mit dieser Analyse von dem üblichen Dualismus zwischen Taylorismus und Human Relations defokussiert und vielmehr auf die Gemeinsamkeiten des Funktionalismus und der jeweiligen Folgen der Positionierung im Rahmen der Konzepte eingegangen werden sollte:

"In essence, Taylorism was the application of disciplinary power to greater organizational depths. Human Relations took this one stage further, finding out about the employee in depth." (Townley, 1998, S. 195).

Wie sich diese Konstruktionen des Sozialen hinsichtlich der organisationalen Metaphern von Taylorismus und Human Relations, in weiteren dualen Kategorisierungen fortführen, wird in der weiteren Analyse exploriert.

6.4.3 Reflektion zur Organisation in der Moderne als Maschine - und die Konstruktion des Sozialen in dieser Verknüpfung

In der Einleitung wurde die Frage nach der 'hohen Relevanz' des Themas der 'Sozialen Kompetenz' in Organisationen aufgeworfen. In Verbindung mit den zwei 'Klassikern' der Organisationstheorie, die in dem vorangegangenen Abschnitt beschrieben wurden, kann dies wieder aufgegriffen werden. In beiden Konzepten

¹⁰² Ich habe an dieser Stelle eine Beschreibung von 'Vielfältig' für die unterschiedlichen Zuschreibungen und Inhalte 'sozialer Kompetenz' gesetzt. Im Alltagsdiskurs, in einigen Praxisratgebern, sowie aus post-positivistischer Perspektive wird diese 'Vielfältigkeit' allerdings als 'Ungenauigkeit' und so als 'Problem' gesetzt (Kanning & Bergmann, 2006).

gerät 'das Soziale' in Verbindung zum 'Funktionieren' einer Organisation. Entweder wird es, in Relation zum Taylorismus, als störend gesetzt und so könnte hier wohl eine 'Kompetenz' am ehesten als Abwesenheit von 'Störendem', 'Nicht-Funktionalem' gesetzt werden.

Noch deutlicher kann die Verbindung zu 'Relevanz' für Tradis und die Verbindung zu den Human Relations gesetzt werden. Hier wird 'das Soziale' zu einem der 'garantierenden' Faktoren für den 'Erfolg' der Organisation. Den Individuen drohen bei In-Kompetenz die konkreten Folgen einer Entlassung. Agency wird im Sinne von 'intentionaler Verantwortlichkeit' bei 'Fehlverhalten' zugeschrieben. Ein solches 'individuelles Fehlverhalten' kann in der diskursiven Verknüpfung von 'Wollen oder Können' dann auch als ursächlich für ein negatives soziales Miteinander in ganzen Organisationsteilen gesetzt werden. Die reflektierende Frage, die ich an diesem Punkt stellen möchte, ist die nach einer Verortung eines dysfunktionalen Sozialen in Organisationen selbst.

Kann mit dem Dualismus von 'förderlich-hinderlich' für die Ziele der Organisation ein Soziales in unterschiedlichen Ausprägungen gelebt werden? Wie wird Variation in den Qualitäten eines sozialen Miteinanders platziert? Wie kann die Interaktivität des 'Dazwischen' eines Sozialen belebt werden? - ohne es wiederum als 'gelingen' oder 'problematisch' zu setzen?

Eine mögliche Erläuterung gibt Chia in dem er auf das Prinzip der 'Ordnung' moderner Gesellschaften verweist: *"Industrial society rests on order. Order means everything in its place... a society bent on order should put the body into order by putting order in the body; society gains order by "training".*" (Schoenwald 1973, S. 674 in Chia, 2003a, S. 103). Wie dieses Prinzip des 'Ordners' und der Ordnung sich historisch entwickelt hat, beschreibt Hollway zusammenfassend in Anlehnung Foucault wie folgt:

"In Western societies it displaced the older feudal order of punishment, becoming widespread during the nineteenth century when many new institutions emerged for regulating conduct: the asylum, the factory, the school, the prison and the barracks. [...] According to him (Foucault, Anm. d. Autorin) the 'disciplines' of human sciences were a product of further shift in disciplinary techniques away from direct coercion of bodies towards the production of normal subjects who will discipline themselves. Scientific management was a forerunner of management principles which advocated the shift from the reign of arbitrary personal authority to the rule

of law, procedure and science. [...] The concepts of motivation, job satisfaction, interpersonal skills for managers and the long-running attempt at democratic leaderships style all testify to the shift from the coercion of bodies to the attempted production of self-regulated individuals in managerial knowledge and practice." (Hollway, 1991, S. 20).

Die Frage, die hinsichtlich dieser Prinzipien der 'Ordnung' und 'Disziplinierung' bleibt ist die danach, wo dieses 'jenseits von Ordnung/Unordnung' bleibt. Wo kann etwas, das ausserhalb des Bereiches von 'Ordnung' ist, verortet werden? Wie kann in all seinen Formen gelebt werden? Die Anthropologin Mary Douglas hat diese Frage in ihrem Buch *'Purity and Danger: An Analysis of the Concept of Pollution and Taboo'* (Douglas, 2002) mit dem folgenden Satz beantwortet *"Dirt is a matter out of place"* (S. 35). 'Dreck' wird zu etwas, was 'deplatziert' ist. Es ist 'Nicht-Ordnung'. Es ist nicht In-Ordnung. Es erhält einen 'Beigeschmack', ein 'Haut gout'.

Ramirez hat die Konzeption von 'Dreck' bei Mary Douglas wie folgt beschrieben:

"Mary Douglas defines "dirt" as "... the by-product of a systematic ordering and classification of matter, insofar as ordering involves rejecting inappropriate elements.... If dirt is a matter out of place, we must approach it through order. Uncleaness or dirt is that which must not be included if a pattern is to be maintained." (Ramírez, 2005, S. 79).

Die Frage, die sich an dieser Stelle für mich anschliesst ist die danach, inwieweit eine Verabschiedung von 'Ordnung' eines Sozialen in Organisationen erörtert werden könnte? Die Verbindung eines nicht-geordneten Sozialen mit 'Dreck' erhellt für mich die Frage danach, warum all die beschriebenen Verhaltensweisen, die als nicht-sozial gesetzt werden, so verabscheut und verurteilt werden. Die andere Seite der Idealisierung eines zugewandten Miteinanders ist die der Abwendung. Wie würde ein Soziales Miteinander sich hinsichtlich organisationaler Metaphern evolutionärer Netzwerke konstruieren? Wie könnte jenseits von 'Ordnung' ein soziales Mit-, Für- und Gegeneinander gedacht werden?

Mit den an dieser Stelle offenen Fragen möchte ich zu einem Zwischenfazit überleiten und auf die weiterführende Analyse in Kapitel sieben verweisen.

6.5 Zwischenfazit: Konstruktion des Sozialen in Bezug zu Metaphern der Organisation

Im vorangegangenen sechsten Kapitel wurde diskutiert, wie sich ein Soziales Miteinander hinsichtlich des jeweiligen 'Verständnisses' der Organisation selbst konstruiert. Als organisierende Variable für 'Verständnis' wurde dafür die 'Metapher' gewählt, um die jeweiligen Konstruktionen zusammenzufassen. Hierfür wurde in den Analyseteilen des Abschnitts zunächst erforscht, wie sich die jeweilige Metapher der Organisation in den Gesprächen und derer diskursiver Bezüge, erzeugt.

Zunächst wurde dafür die Organisation 'Produkta' analysiert und die Bezüge zur Metapher als Maschine durch Beschreibungen von 'Reibungslosigkeit' und 'Effizienz' aufgezeigt. Im Weiteren zeigte sich dann, wie sich 'das Soziale' in dieser Verbindung der Organisation als Maschine konstruiert. Bei Produkta erfolgt die Konstruktion als 'ausserhalb', wobei es dort unterschiedliche Qualitäten annehmen kann. Entweder wird es zu etwas 'Störendem', oder zu etwas 'Abwechselndem'. Als 'störend' und auch 'überflüssig' wird es gesetzt, wenn es den 'eigentlichen' Arbeitsprozess nicht voran bringt oder sogar behindert. Dies wird mit Beschreibungen gesetzt wie, dass es wichtiger sei, 'den Computer zu reparieren und nicht noch einen Witz zu erzählen'. Der abwechselnde Aspekt wird weniger häufig besprochen und eher von der Personalabteilung gesetzt. Hier werden 'kleine Aufmerksamkeiten' als den starren Alltag 'auflockernd' und abwechselnd legitimiert. Gleich bleibt beiden, dass sie nicht funktionaler Bestandteil einer Organisation werden, deren dominantes Organisationsprinzip das der Funktionalität einer Maschine ist. Das Soziale bleibt ausserhalb der Funktionalität.

Im Unterschied dazu wird bei Tradis das Soziale zu einem integralen Bestandteil der Funktionalität der Organisation. Zunächst allerdings beschrieben, wie sich auch Tradis ebenfalls entlang der Metapher der Maschine konstruiert. Im Gegensatz zu Produkta wird bei Tradis dem Sozialen für die Organisation eine zentrale Bedeutung für das Funktionieren derselben zugeschrieben. Nur wenn man die Mitarbeitenden entlang der 'richtigen' Leitlinien behandeln würde, würden diese auch den 'optimalen Einsatz' für die Organisation bringen. Der Mensch und das Miteinander werden so anderen Faktoren, die Funktionalität gewährleisten, gleichgesetzt. Der Organisation wird durch verschiedene diskursive Verknüpfungen die Wirkmächtigkeit zugeschrieben, durch Anwendung der 'richtigen' Instrumente ein solch positiv funktionierendes Miteinander zu schaffen. Sollte dieses 'gestört' werden, so wird die Verantwortung dafür jeweils den Individuen zugeschrieben, die 'nicht wollen'.

Die Verantwortung für nicht-funktionierendes Miteinander wird so wieder ausserhalb der Organisation gesetzt. Es erfolgt auch in einer physischen Umsetzung, in dem solche 'nicht-funktionalen' Mitarbeitenden entlassen werden. Die Legitimation erfolgt über den Diskurs, dass diese zwar 'Könnten' aber nicht 'Wollten' und bei Tradis für 'solche' Mitarbeitenden 'kein Platz' sei, weil sie die anderen bei der Erreichung der Ziele behindern würden. Die Legitimation für den Ausschluss von 'Nicht-Funktionierendem' erfolgt so über den Diskurs einer 'Kollektivität', welche gestört würde.

In der Reflexion wurde die Verknüpfung der Konstruktion des Sozialen mit der Metapher der Maschine noch einmal in Bezug auf die in den Organisationswissenschaften prominenten Konzepte des Taylorismus und der Human Relations aufgenommen. Es wurde diskutiert, wie hinsichtlich dieser Konzepte sich die Themen des Sozialen, aber auch der Instrumentalität und Funktionalität organisieren. So wurde beschrieben, dass ein 'Vorwurf' der Nicht-Berücksichtigung des 'Menschlichen' nur Sinn ergibt, wenn das 'Menschliche' entlang des Menschenbildes des Humanismus generiert wird. Tayloristische Konzepte orientieren sich dagegen am Bild des 'economic man' und sind in diesem Rahmen durchaus bemüht, entsprechend zu handeln und diesen zu integrieren.

Das Menschenbild des Humanismus kommt dagegen bei den Ansätzen der Human Relations voll zur Anwendung. Dieses auch in der heutigen Zeit noch dominante Bild vom Menschen als sozialem Wesen wird integraler Bestandteil des Organisierens. Damit verknüpft bleibt allerdings das schon im Taylorismus entwickelte Konzept der Instrumentalität des Menschen. Im Kontext dieses Konzeptes tritt es allerdings häufig im Kontext von 'Gutes für den Menschen tun' in den Hintergrund. Diese Reflexion hat, gerade im Zusammenhang der Analyse des Sozialen bei Tradis, genau diese Funktionalität des Menschlichen und des Sozialen in den Vordergrund gesetzt. Dies wurde insbesondere in der Kontrastierung mit dem 'Nicht-Funktionalen' deutlich, dass wiederum als ausserhalb der Organisation positioniert wurde.

Die Dominanz der Prinzipien von Ordnung und Funktionalität des Sozialen in den beiden Organisationen hat dann im letzten Teil dazu angeregt, Fragen zum Thema der 'Ordnung' von Organisationsprozessen aufzuwerfen. An dieser Stelle wurde die Diskussion eröffnet, in dem Fragen nach 'Disziplinierung' durch Organisationen und danach, wo Räume für den 'Dreck' eines Nicht-Funktionierenden bleiben. Diese Themen werden dann in der Diskussion und Reflektion der weiteren Abschnitte

vertiefend aufgegriffen. Zunächst erfolgt nun in Kapitel sieben ein weiterer Analyseteil, in dem noch einmal genauer auf je zwei diskursive Repertoires in Bezug auf die jeweilige Metapher der Organisation, eingegangen wird. Es werden die Themen des Verantwortungsbereiches für ein Soziales, 'Privat oder Beruflich' und die der 'Art' des Sozialen, 'Menschlich oder Fachlich', diskutiert.

7 Binäre Kategorisierungen des Sozialen Miteinanders in Relation zur Organisation

Im vorherigen Abschnitt wurde beschrieben, wie sich ein Soziales Miteinander in Bezug zu der Metapher der Organisation konstruiert. Ziel dieses Teils der Analyse soll es nun sein darzustellen, wie sich ein Soziales bei Produkta und Tradis zwischen Kategorisierungen oszillierend konstituiert. Die Analyse Wirklichkeitskonstruktionen hinsichtlich ihrer Kategorisierungen zu untersuchen geht auf Jaques Derrida und sein Konzept der "*différance*" zurück (Cooper, 1989; Hassard, 1993). Konstruktionen hinsichtlich ihrer binären Zuordnungen zu untersuchen entspringt dieser langen Tradition innerhalb postmoderner Analysen. Insgesamt wird dabei zwischen zwei Arten der 'Unterscheidung' differenziert. Einmal auf die zwei Formen die separieren, dem Logoentrismus. Gleichzeitig wird hier der Fokus darauf gelegt, dass mit der Unterscheidung wiederum eine Gesamtheit entsteht: "*Division thus both separates and joins: the act of separation also creates the image of something that is whole.*" (Hassard, 1993, S. 14). Die eigentliche Bedeutung von "*différance*" ergibt sich allerdings hinsichtlich aus der Ableitung von Saussures Konzept von Sprache als System von Differenzen. Das etwas 'ist' kann demnach nur dadurch festgelegt werden, dass gleichzeitig bestimmt wird, was es nicht ist. In Derridas Konzeption wird die Welt so nicht zu etwas, das 'direkt' 'erfasst' werden kann, sondern nur in ihrem jeweiligen Zustand anhand der Differenzierungsprozesse:

"Thus: 'the signified concept is never present in and of itself... every concept is inscribed in a chain or in a system within which it refers to the other, to the concepts, by means of the systematic play of differences.'"
(Hassard, 1993, S. 14).

Dieses 'systematische Spiel der Differenzen' wird in diesem Kapitel hinsichtlich der Konstruktion des Sozialen Miteinanders eingehender analysiert. In den vorangegangenen Kapitel wurde zuerst die diskursive Konstruktion hinsichtlich des Individuums aufgezeigt. Im Kapitel sechs wurde dann auf die Interaktion mit dem Kontext, der Metapher der Organisation, fokussiert. In diesem Kapitel wird nun verstärkt die linguistische Differenzierung des Ausdrucks selbst in den Vordergrund gerückt. Es werden dazu jeweils zwei Kategorien: beruflich-privat und fachlich-menschlich beschrieben und deren Bedeutung für die Konstruktion des Sozialen Miteinanders in Organisationen analysiert. Die Hauptfrage für dieses Kapitel lautet

damit, welche Realitäten des Sozialen Miteinanders werden jeweils erzeugt, wenn das Soziale als zwischen 'Menschlich und Fachlich' und 'Beruflich und Privat' besprochen wird.

Dabei wird zu den jeweiligen Diskursen, die in Relation zu den Metaphern beschrieben wurden, Bezug genommen, weil diese auch die jeweilige Lokation in den kategorisierenden Diskursen mitkonstruieren. Dieser letzte Teil der Analyse wird so vermehrt auf die Konsequenzen und Funktionen, die die jeweiligen diskursiven Repertoires in den Kontexten erlangen, eingehen. Die kategorisierende thematische Konkretisierung macht die jeweiligen 'Auswirkungen' in den Organisationen deutlich. Sie werden hier separat dargestellt, um die jeweiligen Teile deutlicher hervortreten zu lassen. In den Texten werden sie eher in einer engen diskursiven Verknüpfung gebraucht. Aus diesem Grund wird in den folgenden Analysen auch immer wieder der eine oder andere zuvor beschriebene Diskurs touchiert.

Für Produkta und Tradis haben sich die gleichen differenzierenden Kategorien ergeben. In beiden Organisationen wurde über Soziales Miteinander in Abgrenzungen zwischen 'beruflich und privat' und 'fachlich und menschlich' gesprochen. In ihrer Verwendung und Bedeutungsgenerierung unterscheiden sie sich aber. Diese Unterscheidungen verlaufen entlang der Begrenzungen der jeweiligen organisationalen Metaphern, die zuvor erläutert wurden. Um in diesem Abschnitt nun den Blickwinkel der Analyse neu auszurichten, erfolgt die Beschreibung entlang der Themen und es wird innerhalb des Abschnitts auf die Unterschiede zwischen Produkta und Tradis eingegangen.

7.1 Das Soziale als 'Privates' oder 'Berufliches'

Die Beschreibung, ob ein Soziales in einer Organisation dem 'beruflichen' oder dem 'privaten' Bereich zugeordnet wird, ordnet zugleich auch Zuständigkeiten für deren Ausgestaltung. Die linguistische Benennung und Differenzierung bewirkt sehr konkrete Unterschiede in den Realitäten des Miteinanders. In beiden Organisationen wird nach 'privatem' oder 'beruflichem' Sozialen unterschieden, wobei diese Unterscheidungen unterschiedliche Ausprägungen erlangen. Entlang der bisherigen Beschreibungen beginne ich auch in diesem Abschnitt mit der Analyse der Abgrenzung bei Produkta.

7.1.1 Das Soziale als 'Privates' oder 'Berufliches' bei Produkta

Der folgende Ausschnitt entstammt aus einer Gruppendiskussion mit drei Beteiligten aus dem Bereich 'Marketing intern'. Bedeutsam wird hier im Folgenden die Zusammensetzung aus zwei männlichen Hochschulabsolventen im Alter zwischen 26 und 32 Jahren, sowie einer Assistentin im Alter zwischen 40 und 50 Jahren:

I: Sie haben gesagt, kameradschaftlich. Was ist denn da für ein Grund, damit man so kameradschaftlich miteinander umgeht bei Ihnen?

MC: Ja, man hat halt einfach schnell den Draht zueinander. Also, - wie man miteinander umgeht, das ist wahrscheinlich auch eine Einstellungssache, - bei uns jetzt.

MA: Also vor allem, was sicher verantwortlich, dass wir alle eh, sicher, im gleichen Alter ungefähr eh sind, alle im Team. Zwischen eh, 27 oder 26 und eh - 32 oder so. So wirklich in einem range, wo ehm, -- das auch irgendwo natürlich wird. Wir machen ein bisschen die gleichen Dinge.

MC: Ja, wir haben wahrscheinlich auch alle ein bisschen die ähnlichen Interessen, (..) das ist schon. Also bei uns ist jetzt niemand, der eine Familie hat oder so, und das- ja, -- durch das sind wir alle unabhängig, meistens. Also wenn wir am Abend noch eins trinken gehen, dann ist es bei niemandem der Zwang da, dass er jetzt nach Hause gehen muss wegen Familie oder irgendwas. Oder wenn wir halt, wir gingen auch schon am Wochenende irgendwohin oder haben sonst gemeinsam am Abend Dinge unternommen... –

MA: Ja, das ist auch das, oder das, - entstehen tut dies alles innerhalb des Teams, oder.

MC: Ja. (Produkta, Gruppendiskussion 4, Marketing intern)

In diesem Abschnitt wird die Beziehung, die zuvor als 'kameradschaftlich' beschrieben wurde, begründet. Diese Ausführungen erfolgten aufgrund der Nachfrage der Interviewerin, die damit den Impuls für diese weiteren Ausführungen gab und eine ko-konstruierende Stimme in diesem Gespräch war. Mein Interesse dabei war zu erfahren, wie diese Qualität des 'kameradschaftlichen' aus Sicht der Interviewten erzeugt wird. In der darauf folgenden Diskussion erfolgt die erste Begründung hinsichtlich individueller Dispositionen: "*Einstellungssache*", die so wiederum einer intentionalen Gestaltungshoheit des Individuums zugeordnet wird. Dieser Bezug zu einer individuellen Volition wird dann im zweiten Teil mit einer

strukturellen Variable kombiniert: *"dass wir alle eh, sicher, im gleichen Alter ungefähr eh sind, [...] Wir machen ein bisschen die gleichen Dinge."* Der zweite Teil der Begründung des als 'kameradschaftlich' beschriebenen Miteinanders wird so hinsichtlich der strukturellen Dimension der 'Ähnlichkeit' der Lebensumstände gesetzt. Man sei 'gleich alt' und würde so auch nach Feierabend miteinander in den Ausgang gehen: *"Ja, wir haben wahrscheinlich auch alle ein bisschen die ähnlichen Interessen, (..) das ist schon. Also bei uns ist jetzt niemand, der eine Familie hat oder so, und das- ja, -- durch das sind wir alle unabhängig, meistens."* Die Begründung für den Zustand des Miteinanders als 'kollegial' wird darin gesehen, dass man 'nach Feierabend' gemeinsam etwas unternehme.

Diese gemeinsamen Aktivitäten ausserhalb der Arbeitszeit werden hier als 'der Grund' dafür gesetzt, dass man 'kollegial' miteinander umgehe. Die 'privat' miteinander verbrachte Zeit bewirkt so ein positiv gesetztes Miteinander in der Organisation. Die argumentative Verknüpfung, warum man auch 'privat' miteinander Zeit verbringe erfolgt über eine Ähnlichkeit der Lebensumstände. Die Ähnlichkeit der Lebensumstände wird zu der Begründung dafür, warum man es 'gut miteinander' habe. In der Umkehr konstruiert diese Begründung aber auch einen Ausschluss derjenigen, die 'nicht-ähnlich' sind.

Wie diese Konstruktion eines positiven Miteinanders über 'Ähnlichkeit' und 'Gleichheit' auch eine deutliche ausschliessende Konsequenz hat, kann im weiteren Verlauf des Gespräches verfolgt werden. Der Ausschnitt schliesst sich in der Gesprächsrunde direkt an den obigen an.

I: Sehen Sie das auch so?

[kleine Pause]

WB: Ja, schon. - - - Für mich ist das alles halt ein bisschen eh, eh, - anders. Ich bin - also ich gehöre ja eigentlich zum Team, aber doch bin ich irgendwie halt, am Rand. Also weil ich, ich habe einfach nicht den gleichen Job wie ihr. Und nicht in einem Team drin bin, und... --- Altersunterschied und - - - ja, andere werden zu (?) halt. -

MA: (Was für ein Schema?)

MA: Du fühlst Dich eher jetzt am Rand?

WB: Ja, schon.

MA: Aber es ist nicht so, dass, dass...

WB: Nein, eben...

MA: dass man dich ausschliesst, oder so. Oder jetzt nicht (..)...

WB: Nein, nein. Das ist schon nicht, überhaupt nicht. Aber eben. Ich komme jetzt einfach von dem her, dass, dass wir halt doch einen Altersunterschied haben von sicher etwa 10 Jahren. Und das was ihr jetzt so macht, das habe ich für mich gehabt. Und das- brauche ich nicht mehr.

[MA lacht]

WB: Ja,...

[Pause]

I: Wie würden Sie so den Umgang beschreiben?

[kleine Pause]

WB: Ja, kollegial, offen, - - - und, - - - also ich sage immer in dieser Firma lernt man einfach, die Ellebogen zu gebrauchen.

I: Aha.

WB: Ja, sonst geht man unter. (Produkta, Gruppendiskussion 4, Marketing intern)

In diesem Ausschnitt wird die andere Person, die von den anderen beiden Gesprächsteilnehmenden in den vorherigen Abschnitten nicht involviert wurde, von der Interviewerin angesprochen. Beide waren vorher so in ihrem Diskurs des 'kollegialen Miteinanders durch Gleichheit' gefangen, dass sie die anwesende dritte Person, die in diesem Diskurs als 'ungleich' konstruiert werden würde, als Anwesende nicht registrierten. Sie wurde nicht 'aktiv' aus dem Gespräch ausgeschlossen, sondern vielmehr als Gesprächspartnerin zu dem Thema 'nicht wahrgenommen'. Es kann an diesem Beispiel gezeigt werden, wie eine diskursive Konstruktion von Ein- und Ausschliessen direkte Verhaltenskonsequenzen für die Beteiligten hat. Wie in dem weiteren Verlauf ersichtlich wird, geht es nicht um ein 'intentionales' oder willentliches Ausschliessen dieser nicht-gleichen Person. Der Ausschluss 'passiert' durch eine Kategorisierung als 'nicht-relevant' weil 'ungleich'.

Das Nicht-Intentionale des Ausschlusses wird an der Reaktion von MA und MC im weiteren Verlauf ersichtlich. Sie beteuern, dass sie WB nicht 'absichtlich' ausschliessen würden und MA fängt in diesem Abschnitt an, WB nach ihrer Sichtweise zu fragen: "*MA: Du fühlst Dich eher jetzt am Rand? WB: Ja, schon. MA: Aber es ist nicht so, dass, dass... WB: Nein, eben... MA: dass man dich ausschliesst, oder so. Oder jetzt nicht (..)...*". Die Frage "*Aber es ist nicht so [...]*",

dass man Dich ausschliesst?" fragt nach einem aktiven Verhalten anderer Personen, die einen Ausschluss anzeigen. Die erste Frage ist danach, ob sie sich 'am Rand' fühle. Als dies bejaht wird, geht die Frage in die nach einer Aktivierung über. Nach einer 'Verstrickung' in den Diskurs zu Kollegialität über Gleichheit erfolgt an dieser Stelle die Öffnung zu einer anderen diskursiven Ebene der Unterschiedlichkeit, eines 'Nicht-dabei-seins'.

Als dieses besprochen ist, folgt eine Pause. Die Interviewerin stellt dann die Frage danach, wie denn WB den Umgang miteinander bei Produkta beschreiben würde. Auch hier erfolgt als erste Beschreibung die der 'Kollegialität' und 'Offenheit', die dann mit einer Beschreibung eines 'sich durchsetzen müssens' ergänzt wird: "WB: *Ja, kollegial, offen, - - - und, - - - also ich sage immer in dieser Firma lernt man einfach, die Ellebogen zu gebrauchen. I: Aha. WB: Ja, sonst geht man unter.*" Im Anschluss daran erfolgt eine Reaktion von MA, der diese Position als "*individuelle Sichtweise*" beschreibt und die er nicht so sehen würde. Seiner Auffassung nach wäre das Klima 'kollegial' und nicht 'intrigant'. WB wiederholt daraufhin ihre Aussage, dass es ihr um eine Beschreibung des 'sich Durchsetzens' gegangen sei, woraufhin MA zu einer längeren Erläuterung der gemeinsamen Aktivitäten in Pausen und nach Feierabend ausholt¹⁰³.

Diese Abfolge der diskursiven Bezüge lässt hier deutlich hervortreten, wie durch die Konstruktion des Miteinanders durch Gleichheit das 'Anders-sein' ausschliesst. So wird einerseits nachgefragt, wie es denn auf der Position des 'Anders-seins' sei und auch beteuert, dass man ja nicht ausschliessen 'wolle'. Mit dem Aspekt des 'Wollens' wird eine Intentionalität ausgeschlossen und damit als 'weniger schlimm' gesetzt.

Gleichzeitig erfolgt auf der diskursiven Ebene eine Wiederholung des Ausschlusses mittels der wiederholten Begründung des positiven Miteinanders durch gemeinsame Aktivitäten. Die rhetorische Kette der Argumentation erfolgt an dieser Stelle so, dass man gut miteinander auskomme, weil man im Privaten gemeinsam etwas unternehme. Diese gemeinsamen Unternehmungen erfolgen, weil man sich in gleichen Lebensumständen befinde, sich ähnlich sei. Ein positives Miteinander wird hier durch 'gleich-sein' konstruiert.

¹⁰³ Ich habe mich an dieser Stelle entschlossen, nicht den vollständigen Ausschnitt aus dem Transkript darzustellen, sondern das Gespräch zu beschreiben, da die Analyse an dieser Stelle weniger auf die inhaltlichen Aussagen, als viel mehr darauf, wie die Abfolge der einzelnen Sequenzen und die Iterationen sowie das Verhältnis der Begründungen und Bezüge zueinander erfolgt.

Diese Verknüpfung, dass man es gut miteinander habe, weil man 'privat' etwas gemeinsam unternahme, erfolgt auch in anderen Gesprächen. In der Gruppendiskussion des Bereichs Zwischenhandel wird dies wie folgt beschrieben:

WB: Also was man sicher noch sagen kann, ist äh jetzt da vom Zwischenhandel her, äh ich denke, wir haben immer, natürlich, das kommt auf die Personen und auf den Bereich darauf an, auf dem informellen Weg einen sehr guten Kontakt, auch privat, also man macht noch viel, man geht zusammen was trinken, man geht zusammen ins Kino, macht ein Nachtessen oder irgend so, und das, finde ich, wird noch gut gepflegt." (Produkta, Gruppendiskussion 1, Bereich Zwischenhandel)

Die Ebene des zwischenmenschlichen wird hier mit "*informell*" dargestellt. So erfolgt eine Variation des diskursiven Repertoires des Sozialen als 'ausserhalb'. Ein 'Formelles' wird als Kontrast und als 'eigentliche' Organisation gesetzt. Das 'Informelle' wird so zu einem ergänzenden Extra. Ebenfalls wiederholt sich hier die Setzung des Zwischenmenschlichen als sich durch das 'Private' konstituierend. Es werden unterschiedliche Aktivitäten in der 'Frei-Zeit' wie "*was trinken, man geht zusammen ins Kino*" beschrieben, die innerhalb des Teams "*gepflegt*" werden. Die Zuständigkeit für diese gemeinsamen Aktivitäten wird wiederum in das Team verlegt. Die diskursive Verknüpfung, dass durch gemeinsame Aktivitäten ausserhalb der Organisation ein positiv bewertetes Miteinander entsteht, kommt auch in diesem Text zur Verwendung.

An dieser Stelle möchte ich noch einmal auf die diskursive Verknüpfung der 'privat' miteinander verbrachten Zeit für ein positiv beschriebenes 'Miteinander' in der Organisation aufgreifen. In Verbindung damit, dass das 'Soziale Miteinander' im Rahmen der organisationalen Metapher für Produkta als 'ausserhalb' gesetzt wird, passt die Konstruktion, dass es 'im Privaten' lokalisiert wird. Gleichwohl wird von den Beteiligten der Rückschluss auf das Miteinander in der Organisation selbst gezogen:

MA: Ja, ich habe das Gefühl, der Zusammenhalt, der kommt nicht, der wird nicht richtig gefördert von Produkta, oder. Also ich würde jetzt sagen, überhaupt nicht. Das ist wirklich, das ist der Verdienst des Teams und nicht von eh,

MC: Das stimmt.

MA: Aber das nützt der Firma natürlich noch extrem.

(Produkta, Gruppendiskussion 4, Marketing intern)

In diesem Abschnitt wird besprochen, dass "der Zusammenhalt" von der Organisation Produkta selbst nicht gefördert würde. Darauf hin wird der Schluss gezogen, dass dies der "Verdienst" des eigenen Teams sei. Im ersten Teil der argumentativen Kette wird das Soziale von den Mitarbeitenden als von der Organisation nicht positiv beeinflusst positioniert. Es wird als ausserhalb des Einflusses der Organisation berichtet. Mit der Setzung des Ergebnisses als "Verdienst des Teams" im zweiten Teil erfolgt die Zuschreibung einer 'Verantwortlichkeit' für das Ergebnis an die Mitarbeitenden. Mit dieser Setzung als 'Verdienst' erhält es dazu noch den Aspekt eines positiven Ergebnisses oder einer 'Leistung'. Die Zuständigkeit und Verantwortung für diesen positiven Zustand des Sozialen und deren Gestaltung kommt so den Mitarbeitenden zu. Durch Aktivitäten in ihrer 'Freizeit' 'sorgen' sie für eine positive Qualität des Miteinanders in der Organisation. Eine Funktion dieser Zuschreibung kann mit dem letzten Teil des Gespräches analysiert werden: *"Aber das nützt der Firma natürlich noch extrem"*. Freizeitaktivitäten werden so als 'Nutzen' für die Organisation konstruiert.

Der organisationale Diskurs des Nutzens, der Effizienz und der Funktionalität wird so auch auf Lebensbereiche ausserhalb der Organisation übertragen. Der Bereich des 'Privaten' ist nicht 'zweckfrei', sondern hat für die Organisation auch einen 'Nutzen', wenn er mit KollegInnen verbracht wird. Gleichzeitig erlangt dieses 'Private' durch diese Verknüpfung eine Integration in die Organisation. Mit der diskursiven 'Aneignung' der Verantwortlichkeit des Sozialen Bereiches durch die Mitarbeitenden kommt diesen wiederum eine Gestaltungswirksamkeit zu. Der Raum des Sozialen in der Organisation ist nicht frei fliessend, sondern wird in der Freizeit, im 'Privaten' von den Mitarbeitenden 'gestaltet'. Mit diesem positiven 'Ergebnis' sind diese auch zufrieden und es wird - in anderen Gesprächen - mit einer Gestaltung durch die Organisation verglichen:

WD: Aber das ist nicht, also, nachdem, ist das gestern gewesen? Dieser Lunch, Lunch Meeting? [Wird bestätigt] Nach diesem gestrigen Meeting habe ich im Fall echt das Gefühl, es ist nicht erwünscht, wenn (Name Vorgesetzter) sagt, wenn wir ein Meeting von uns aus vorschlagen und sagen, okay, wir opfern unsere Mittagspause, um zu schauen, dass wir unsere Arbeit besser machen können, uns gegenseitig informieren und er sagt, ich bin skeptisch, dann kommt mir das vor, wie der König, der irgendwie nicht möchte, dass seine Untertanen miteinander sprechen, weil sie könnten sich ja eventuell verschwören oder irgendwie auf blöde

Ideen kommen. Ich meine, das ist [wird unterbrochen] (Produkta, Gruppendiskussion 2, Bereich Marketing extern)

Mit den Worten *"es ist nicht erwünscht"* von Seiten des Vorgesetzten, wird beschrieben, wie eine Initiative der Mitarbeitenden, ihre *"Mittagspause"* zu *"opfern"* vom Vorgesetzten abgelehnt wird. Auf die Beschreibung der Ablehnung folgt eine 'Interpretation', die dieses Ereignis so deutet, dass diese privat verbrachte Zeit dazu verwendet werden könne, gegen den Vorgesetzten zu arbeiten: *"dann kommt mir das vor, wie der König, der irgendwie nicht möchte, dass seine Untertanen miteinander sprechen, weil sie könnten sich ja eventuell verschwören oder irgendwie auf blöde Ideen kommen"*. Dies wird zuvor mit den 'guten Absichten' dieser Organisationsmitglieder kontrastiert: *"um zu schauen, dass wir unsere Arbeit besser machen können, uns gegenseitig informieren"*. In dieser Kombination wird das positiv gesetzte Miteinander der Kollegen, die sogar ihre 'Mittagspause opfern' um 'ihre Arbeit besser zu machen' mit einer Verweigerungshaltung des Vorgesetzten zu diesem Vorschlag kontrastiert.

Ein Effekt dieser diskursiven Kombination ist, dass die Mitarbeitenden als 'positiv' und für die Organisation arbeitend gesetzt werden. Gleichzeitig wird dadurch eine Hoheit über den positiven Prozess des Miteinanders erzeugt. Der Vorgesetzte wird in dieser Kombination so positioniert, dass er dieses positive Miteinander, dass die Kollegen intendieren, verhindert. Gleichzeitig erfolgt noch eine Abwertung seiner Person, in dem ihm eine Positionierung als 'herrschaftlicher König' zugewiesen wird, die den Kontrast zwischen dem 'Miteinander für die Firma' der Teammitglieder verstärkt. Als Begründung werden Befürchtungen des Vorgesetzten um seine eigene Machtposition besprochen. Mit dieser Setzung wird in dieser Verknüpfung die Gestaltungsmacht der Mitarbeitenden über das Soziale weiter illustriert. Diese Gestaltungshoheit wird durch einen positiven Zustand des Sozialen, sobald dieser von den Mitarbeitenden gestaltet wird, legitimiert.

Diese Gestaltungshoheit der Mitarbeitenden, die sich dadurch konstituiert, dass sie 'im Privaten' lokalisiert wird, wird durch verschiedene diskursive Verknüpfungen weiter gestützt. So wird in verschiedenen Gesprächen - Interviews und Gruppendiskussionen - betont, dass das soziale Miteinander in dem 'eigenen' Team sehr positiv sei (auch, weil man viel privat miteinander unternehme), es dagegen in anderen Teams ganz anders aussehe. Wenn ein Soziales vom jeweiligen Team selbst gestaltet wird und sich diese Gestaltungshoheit durch einen jeweiligen positiven Zustand legitimiert, so kann dies auch nur in Abgrenzung zu anderen

Zuständen geschehen. Gleichzeitig wird 'beklagt', dass es zwischen den Abteilungen ein "Gärtchendenken" gebe, man nur auf den eigenen Bereich schauen würde.

In einer Zwischenbilanz kann gesagt werden, dass die eine Konstruktion des Sozialen als 'ausserhalb' im Rahmen der Maschinenmetapher erzeugt, dass die 'Hoheit' über das Soziale in den 'Privaten' Bereich verlagert wird. Die Mitarbeitenden erhalten, legitimiert durch positive Qualitäten, hier die Gestaltungsmacht. Die Gestaltung erfolgt ausserhalb der 'Arbeitszeiten' in der Freizeit, wobei die Teilnahme daran durch den Umstand der 'Gleichheit' erzeugt wird. Mitarbeitende, die nicht in die Kategorie der 'Gleichheit' fallen, geraten aus dem Blickwinkel. Wie diese 'Gestaltungshoheit' der Mitarbeitenden wiederum auch von der Firmenleitung 'genutzt' wird, kann anhand des folgenden Gesprächsausschnitts mit dem CEO, Herrn Christoph Meier¹⁰⁴ erläutert werden:

MM: [...] Und man versucht das auch durchzusetzen bis eh, in alle verschiedenen Bereiche. Das eine gewisse eh, ja, Toleranz würde ich sagen, die, die muss, die muss einfach da vorhanden sein. Das ist aber nicht immer der Fall, das ist sicher so.

I: Mm. Und was ist wenn das, wenn das mal nicht der Fall ist?

MM: Ja das ist das schwarze Schaf.

I: Aha. [kleine Pause]

MM: Oder ein Schaf, das man - färben muss, na!

[Gelächter]

I: Wer färbt dann? Das würde mich jetzt noch interessieren, wer da färbt?

MM: In erster Linie ist das, eh, zuerst eine Frage des Teams.

I: Ja.

MM: Ja, dort wo die Person, eh, auffällt, ja?!

I: Mm.

MM: Und was eh, das geschieht in einer solchen Situation, das Team per se, das ist nicht eh, der Vorgesetzte, sondern das Team per se, versucht dann- eh, diese Person—auszustossen.

I: Mm. (Produkta, Interview Herr Meier, CEO)

¹⁰⁴ Der Name ist, wie auch alle anderen, geändert.

Im Anschluss an diesen Dialog folgt noch ein längerer Abschnitt, in dem Herr Meier erläutert, dass man als Geschäftsleitung dann versuchen würde, diese "*schwarzen Schafe*" in andere Bereiche zu versetzen, letztendlich aber immer die Entlassung folgen würde. In dieser Verknüpfung, wie sie in dem oben gezeigten Ausschnitt verwendet wird, wird die Gestaltungshoheit des Teams argumentativ von der Geschäftsleitung verwendet, um Mitarbeitende zu entlassen. Dies erfolgt dadurch, dass einzelnen Individuen ein 'nicht passen' in das Team zugeschrieben wird. Diese Zuschreibung erfolgt mittels der Metapher der "*schwarzen Schafe*". Es wiederholt sich hier die Verwendung der individualisierten Nicht-Passung, die dem Individuum als Fehlverhalten zugeschrieben wird. Ich denke, dass durch die Verwendung der Metapher des 'schwarzen Schafes' hier an einen allgemein verfügbaren Diskurs von 'Andersartigkeit' angeknüpft wird und so eine Normalisierung des Prozesses erzeugt wird.

Hervorzuheben bleibt allerdings, dass durch die Verknüpfung, dass es das Team sei, dass diese 'schwarzen Schafe' identifiziere, über die Hoheit des Teams zur Gestaltung des sozialen Miteinanders, Entlassungen legitimiert werden. So kann auch die Konstruktion des Sozialen als 'ausserhalb' und der darauf folgenden Aneignung durch die Mitarbeitenden, die Unternehmensleitung wieder Zugang dazu finden, beziehungsweise dies wiederum in den Diskurs des Funktionierens der Organisation einbinden. Gleichzeitig kann dies, aus Perspektive der Leitung einer Organisation, den Vorteil erzeugen, dass diese nicht mit dem negativen Bild des entlassenden Arbeitgebers assoziiert werden.

Im Kontext von Produkta zeichnet sich allerdings ein Wandel dieser diskursiven Verknüpfung ab. Wie eingangs erwähnt, ist die Position der Personalleitung bei Produkta seit etwa einem Jahr besetzt. Im Interview mit der Personalleiterin setzte diese dann das Thema, dass es ihre Aufgabe sei, Personalpolitik zu betreiben:

I: *Mmm, wie wird denn damit umgegangen mit dem Aufräumen?*

WE: *Von Personalseite?*

I: *Mmm, ja?*

WE: *Das ist was ganz natürliches, also, ich bezeichne die Sache immer so ein bisschen als Gärtner, wir haben da mal was zu säen, und ehm, wir haben ein bisschen was zum abschneiden und ab und zu müssen wir da auch mal das eine oder andere Pflänzchen rausreißen.*

I: *Mm.*

WE: *Ehm, das ist einfach, eh, vielleicht auch ein bisschen KALT gesprochen, aber das ist halt einfach Job.* (Produkta, Interview Frau Egger, Personalleiterin)

Diesem Ausschnitt geht ein Abschnitt voraus, in dem es Frau Egger als ihre Aufgabe bezeichnet, auch in der Organisation 'aufzuräumen'. Daran schliesst sich dieser Abschnitt mit der Frage, wie dann damit umgegangen werde, an. Über das Thema der Entlassungen wird hier mit einer Metapher des 'Gärtnerns' gesprochen. Im Rahmen dieser Metapher wird dieser Prozess zum einen auch mit dem Thema der 'Förderung' und 'Auswahl' verbunden und so, in Bezug auf eine diskursive Ebene von 'Natur', als etwas "*ganz natürliches*" positioniert.

Gleichzeitig wird hier deutlich, dass aus Perspektive der Institution 'Personal' die Hoheit über dieses Thema dem eigenen Bereich zukommt. In verschiedenen anderen Gesprächen wurde dann auch diskutiert, welche Rolle im Zusammenhang des Miteinanders diese neue Abteilung nun spielen würde und es erfolgten unterschiedlich Einschätzungen.

Aus meiner analysierenden Perspektive auf diese diskursiven Verknüpfungen stellt sich die Frage, inwieweit der Diskurs eines positiven 'Sozialen Miteinanders' über das Thema der 'Gleichheit' und als 'im Privaten' passierend, fortgeführt wird. Da eine Personalabteilung 'offizieller' Bestandteil einer Organisation ist, würde ich erwarten, dass sich die klare Positionierung als 'ausserhalb' und 'privat' stärker mit einem 'innerhalb' verknüpfen wird.

Da nach Rückmeldung der Ergebnisse an die Organisation von dieser keine weitere Prozessbegleitung gewünscht wurde, kann dazu an dieser Stelle keine Aussage gemacht werden. Wie eine Konstruktion des Sozialen als Bestandteil der Organisation sich verknüpft, wird nun im folgenden Abschnitt anhand von Tradis besprochen.

7.1.2 Das Soziale als 'Privates' oder 'Berufliches' bei Tradis

Bei Tradis erfolgte ebenfalls eine Konstruktion des Sozialen anhand des thematischen Paares 'beruflich-privat'. Da das Soziale sich im Rahmen der Maschinen-Metapher bei Tradis als 'innerhalb' der Organisation positioniert, werden die Repertoires entlang der Linie beruflich-privat anderes verknüpft. Sie erfahren andere Qualitäten als bei Produkta. Gleichwohl bleibt die Konstruktion des Sozialen entlang dieser Linie von beruflich-privat auch hier dominant und wird so zu einem

relevanten Diskurs bei der Frage, in welchen Bezügen sich das Soziale Miteinander in einer Organisation konstruiert.

Im Rahmen des Sozialen als 'innerhalb' wird bei Tradis der 'private' Bereich weniger klar von dem 'beruflichen' getrennt. Wie in Bezug auf die Metapher der Organisation als Maschine das Soziale als 'innerhalb' und 'instrumentelles Element' für die Effizienz einer Organisation beschrieben wird, so wird im folgenden aufgezeigt, wie sich auch die Organisation um den 'privaten' Bereich 'kümmert'. Wie diese Überlegungen schon bei der Einstellung von Mitarbeitenden integriert werden, wird anhand des folgenden Abschnitts beschrieben:

MM: Ja macht nichts. - - - - Dann ähh je nach dem - - was ich natürlich suche!, und dann (Pause 6 Sekunden) kommt es einmal drauf an, also wenn sich jetzt eine vorstellt, schaue ich sicher einmal ihr privates Umfeld ein bisschen an. Das heisst also nicht, dass wenn jetzt eine kommt und sagt sie sei geschieden dass ich dann sage ich nehme sie nicht. [I: Mhm] Also, dann ist noch KÖNNTE ich noch eher sagen genau darum nehme ich sie, weil sie vielleicht ja Kinder ernähren muss. Also es hat dann viele Bereiche, wo du aus dem Gespräch hinaus entnehmen kannst, wo du sagst ähh dāwäg rechtfertigt es sie nicht. (Tradis, Interview Herr Mettler, Leiter Kleinstandort)

Das vorangehende Thema dieses Abschnitts war, wie Mitarbeitende in dem Standort eingestellt werden. In diesem Abschnitt wird dann thematisiert, wie der 'private' Bereich ebenfalls bei einer Einstellung in Betracht gezogen werde: "*schaue ich sicher einmal ihr privates Umfeld ein bisschen an*" hier geht die Annahme einher, dass die "*private*" Situation ebenfalls 'Auswirkungen' auf die berufliche habe. Es wird so eine Interdependenz der Bereiche gesetzt.

Gleichzeitig wird hier eine erste Dimension des 'sich Kümmerns' im Rahmen der Konstruktion des Sozialen Miteinanders bei Tradis deutlich. Als Beispiel wird genannt, dass eine 'Frau' geschieden sein könne, man sie aus diesem Grund 'aber' nicht ablehnen würde, sondern wegen der Versorgung der Kinder gerade einstellen würde: "*dass wenn jetzt eine kommt und sagt sie sei geschieden dass ich dann sage ich nehme sie nicht. [I: Mhm] Also, dann ist noch KÖNNTE ich noch eher sagen genau darum nehme ich sie, weil sie vielleicht ja Kinder ernähren muss.*". In diesem Abschnitt erfolgt eine Kontrastierung zu einem als allgemein gültig angenommenen Diskurs, in dessen Konsequenz die Vorgehensweise von Tradis als besonders pro-sozial konstruiert wird. Die implizite Annahme, die hier als

Hintergrund für die Kontrastierung verwendet wird, ist, dass es ungünstig für eine Firma sei, geschiedene Frauen einzustellen.

Diese Annahme als Kontrast verwendend, erfolgt dann die Aussage, dass man bei Tradis 'gerade' diese 'benachteiligten' Gruppen einstellen würde, da diese eine Versorgungsfunktion für Kinder hätten. So wird die Organisation als pro-sozial konstruiert. Die Stilmittel sind zum einen die der Kontrastierung und dann das 'Kümmern' um Situationen aus dem 'privaten' Bereich.

Dass so eine 'Fürsorge' sogar 'Schwierigkeiten' für die Organisation erzeugen kann und sie es 'trotzdem' machen würde, wird aus dem weiteren Gesprächsverlauf ersichtlich:

MM: Dann ähh - - sicher das Private auch ein wenig, also ähh ich schaue dann manchmal noch wie notwendig ist es oder nicht, also – manchmal habe ich festgestellt, wenn man eine wenn eine wirklich froh ist um den Job – dass sie dementsprechend auch die Einstellung mitbringt. [I: Mhm] Wichtig ist da aber einfach auch, dass man da klare Abmachungen macht. Also ich habe immer relativ viele Hausfrauen, die kommen, also wenn sie sagen wir geschieden sind und vielleicht Kinder haben, dann muss man sich bewusst sein, die haben Kinder zu Hause – wenn die einmal krank sind, kann sie nicht arbeiten kommen, sonst ist sie nur noch die Hälfte wert, weil die denkt dann diesen Kindern nach und so weiter [I: Mhm] und muss man auch wissen oder bewusst sein, dass man denen entgegenkommen muss." (Tradis, Interview Herr Mettler, Leiter Kleinstandort)

Im ersten Abschnitt erfolgt ein Bezug zu der schon zuvor diskutierten 'Instrumentalität des Sozialen' bei Tradis. Es wird angesprochen, dass eine Mitarbeiterin, die 'privat' in einer schwierigen finanziellen Situation stecke, besonders motiviert für ihre Tätigkeit in der Organisation sei: "*manchmal habe ich festgestellt, wenn man eine wenn eine wirklich froh ist um den Job – dass sie dementsprechend auch die Einstellung mitbringt.*". Die 'private Situation' wird so für die Organisation als 'nützlich' konstruiert. An dieser Stelle wiederholt sich die Verwendung der diskursiven Ebene des 'Nutzens' und der Instrumentalität für die Organisation, die bei Tradis als eine Art Meta-Orientierung für Beurteilungen verwendet wird.

Im zweiten Teil des Abschnitts erfolgt dann die oben erwähnte Einstellung, beziehungsweise Kontrastierung zum Thema des Nutzens. Wenn aus einer so

konstruierten pro-sozialen Orientierung Mitarbeiterinnen eingestellt würden, die auch 'private' Verpflichtungen haben, so müsse man auch 'Hindernisse' für die Organisation einkalkulieren: *"wenn die einmal krank sind kann sie nicht arbeiten kommen, sonst ist sie nur noch die Hälfte wert, weil die denkt dann diesen Kindern nach und so weiter [l: Mhm] und muss man auch wissen oder bewusst sein, dass man denen entgegenkommen muss."*

An dieser Stelle ist noch anzumerken, dass eine solche Konstruktion des Einstellens von 'geschiedenen Hausfrauen' als pro-soziale Aktivität der Organisation nur vor der Konstruktion des Bildes eines 'normalen Arbeitnehmers' als 'männlich', 'flexibel einsetzbar', 'verfügbar', 'in Vollzeit tätig' mit einer 'Ehefrau', die 'Kinder und Haushalt versorgt', Sinn ergibt¹⁰⁵. In dieser Kontrastierung zum 'Normal-Arbeitnehmer' wird die 'geschiedene Hausfrau mit Kindern' als 'Ausnahme' platziert und der Akt ihrer Einstellung zu einer pro-sozialen Handlung. Dies erwirkt eine Reflektion auf die Organisation selbst als pro-sozial orientiert, weil sie selbst 'Nachteile' (kranke Kinder), die mit einer solchen Einstellung verbunden sind, 'in Kauf' nimmt: *"wenn die einmal krank sind kann sie nicht arbeiten kommen, sonst ist sie nur noch die Hälfte wert,"*. Auch diese Konstruktion erfolgt wieder mit Hilfe des 'Nutzen'-Diskurses. Der Nachteil für die Firma und die Pro-Sozialität, dass sie es 'trotzdem' tut, wird durch den Vergleich mit *"nur noch die Hälfte wert"* erzeugt. Die Bedeutung, die in dieser Verbindung erzeugt wird ist die, dass man 'solche' Arbeitnehmerinnen einstellen würde, obwohl die Möglichkeit bestehe, dass sie bei gewissen Umständen nur 'die Hälfte wert' seien. Die Pro-Sozialität wird durch die Kontrastierung mit 'geringerem Nutzen' noch einmal erhöht.

Gleichzeitig wird die enge diskursive Verknüpfung der Themen des privaten-beruflichen und des Sozialen verdeutlicht. Die im vorherigen Abschnitt portraitierte Instrumentalität des Sozialen Miteinanders wird in diesem diskursiven Rahmen mit der Erzeugung einer Pro-Sozialität der Organisation kombiniert. Die Organisation wird als Institution gesetzt, die sich auch um 'ihre' Mitarbeitenden 'kümmere'. Gleichzeitig erweitert sie den Fokus auch in den 'privaten' Bereich, um ein möglichst produktives soziales Miteinander für die Organisation zu gewährleisten ('solche' Mitarbeiterinnen haben eine besonders gute 'Einstellung'). Wie diese Kombination von beruflich und privat zur Erzeugung eines positiven Sozialen für die Organisation auch institutionell verankert ist, wird am folgenden Abschnitt deutlich.

¹⁰⁵ Für eine ausführlichere Diskussion dieser Konstruktion siehe auch Ostendorp, Nentwich, Resch & Dachler (2003).

Der Ausschnitt stammt aus einem Gespräch mit der Leiterin der Sozialdienste für die gesamte Organisation Tradis:

WO: - - Und das, und das ist ja schon noch ein Thema und dann habe ich ihn dann kontaktiert, also auf Anraten des Personalberaters, der hat gesagt: „Hast du gesehen, da läuft das Krankentaggeld aus, [I: Ja] und du kennst doch den“ „Gut okay“, und dann bin ich auf ihn zugegangen und er ist gottfroh gewesen [I: Ja] er hat gesagt, er hätte sich nicht getraut und er wisse überhaupt nicht wie weiter – und - ja jetzt äh genau er ist noch im Spital. [I: Mhm] Das ist dann auch klar, dass er, dass dort hat er sich dann auch nicht gemeldet, oder [I: Ja] ist dann in den Spital und hat gedacht ja wer weiss, ob ich jetzt sterbe und [I: Mhm] - - und als ich dann das erfahren habe bin ich auch ins Spital gegangen. [I: Mhm] Also dass er auch merkt, er geht nicht vergessen, oder. [I: Ja] Und und, - also der hat jetzt - - äh am letzten Donnerstag das 25jährige Jubiläum bei Tradis [I: Aha] gehabt, [I: Ja] also der hat viel Zeit hier verbracht und [I: Ja] und das ist für ihn auch wichtig zu merken - - äh - dass man nicht fünfundzwanzig Jahre irgendwo arbeitet und wenn man dann krank ist, ist man bedeutungslos. (Tradis, Interview Frau Oswald, Leiterin Sozialdienst zentral).

In diesem Abschnitt wird geschildert, wie sich die Leiterin des Sozialdienstes als Teil der Organisation um einen Mitarbeitenden, der im Spital liegt, kümmert. Interessant ist in diesem Abschnitt noch, dass durch die zeitliche Schilderung und der Setzung von Themen wie 'Krankheit' und 'Sterben', auch eine Dramatik in der Erzählung erzeugt wird und sich die Organisation, in Person der Sozialarbeiterin, als eine Art 'helfende Erlöserin' positioniert. Das 'Private' des Krankseins wird hier zu einem Teil der Aufgabe der Organisation.

Die Organisation finanziert Stellen eines 'Sozialdienstes', deren Aufgabe als 'sich um die Mitarbeitenden kümmernd' beschrieben wird. Durch dieses 'Kümmern' und die Finanzierung einer Stelle, die nur dafür zuständig ist, wird eine Verstärkung der Pro-Sozialität der Organisation erzeugt. Auch der 'private' Bereich kann so zu einer Zuständigkeit für die Organisation werden. Auffällig finde ich in diesem Abschnitt noch die explizite Abwesenheit des Nutzen-Diskurses. Er wird hier nur implizit in einer Kontrastierung touchiert. Im letzten Abschnitt wird erläutert, dass man einen Mitarbeitenden, der 25 Jahre im Dienste der Organisation war, nicht 'vergessen' könne: "und das ist für ihn auch wichtig zu merken - - äh - dass man nicht

fünfundzwanzig Jahre irgendwo arbeitet und wenn man dann krank ist, ist man bedeutungslos". So erfolgt gerade eine 'Abwendung' vom Nutzen-Diskurs mit einem Bezug, dass dieser Mitarbeitende ja schon 25 Jahre für die Organisation 'nützlich' war. Wieder wird das Bild der Pro-Sozialität einer Organisation, die sich 'kümmere' in einer Kontrastierung erzeugt. Der hier kontrastierte Diskurs ist der, dass Mitarbeitende für eine Organisation einen Nutzen zu bringen haben.

Das Thema der Pro-Sozialität der Organisation, in dem diese sich auch um 'private' Themen, auch im Rahmen von Nicht-Funktionieren kümmert, wird in dem weiteren Gesprächsverlauf des Ausschnitts noch verstärkt:

WO: Also das mit den kranken Leuten schon. [I: Ja] Ja Fürsorge, oder eben auch bei, bei Todesfällen - [I: Mhm] also das - - oder eben wenn sich jemand das Leben nimmt, dass man dann schaut wie es der Familie geht und [I: Mhm] und - - und einmal hat einer tatsächlich bei seinem - Selbstmord meine Visitenkarte dazu gepappt zum Abschiedsbrief an seine Frau [I: Mhm], ich würde ihr dann helfen bei der Beerdigung vorbereiten. [I: Mhm] Und dann ist sie auf mich zugekommen und hat gefragt ob ich das würde, oder [I: Mhm] und dann kannst du ja nicht nein sagen, oder. [I: Mhm, mhm] - - Aber - - also Fürsorgen, ich ich schaue schon, dass ich nicht so als Entschuldigung oder so, jetzt können wir dem künden aber wir haben ja einen Sozialdienst und dann schaut [I: Mhm] die dann, dass das gut wird. – Also für das will ich mich dann schon nicht einsetzen lassen, (lacht) oder. Das ist [I: Mhm, mhm] - - (Tradis, Interview Frau Oswald, Leiterin Sozialdienst zentral).

Das Thema, dass die Organisation 'sich kümmere', auch um 'private' Belange, wird in diesem Abschnitt zum einen noch einmal hervorgehoben durch Schilderung eines besonders dramatischen Ereignisses. Im zweiten Teil erfolgt dann eine kritische Reflektion und damit auch Einschränkung der Funktionalisierung des Bereichs.

Durch die Schilderung der Übernahme von Betreuung bei Suiziden und Todesfällen, im Allgemeinen als besonders dramatisch gesetzte Ereignisse im Bereich des Privaten, und die gleichzeitige Schilderung des 'sich Kümmerns' des Sozialdienstes - als Teil der Organisation - wird die Funktion des 'Kümmerns' der Organisation besonders stark hervorgehoben. Noch einmal verstärkt wird dies durch die Schilderung, dass die Visitenkarte der Sozialarbeiterin dem Abschiedsbrief beigelegt wurde. Dadurch wird auch ein Bild erzeugt, dass Mitarbeitende diese Funktion des 'sich Kümmerns' der Organisation kennen und sich dieser in privaten

Extremsituationen anvertrauen. Die Organisation Tradis wird so zu einer Institution, die auch in extremen privaten Situation für ihre Mitarbeitenden da ist und dies von den Mitarbeitenden auch angenommen wird. Gerade durch das dramatische Element des Todes, in dem sich ein Mitarbeitender an die Organisation wendet, damit diese für seine Familie Sorge, wird eine paternale Position der Firma erzeugt. Die Organisation wird hier zu der Institution, die in schwierigen privaten Situationen die Position der Stärke und Fürsorge einnimmt.

In der Schilderung dieser dramatischen Situation wird Tradis in seiner Pro-Sozialität weiter erhöht. Verstärkt wird dies noch im zweiten Teil, in dem sich gegen eine 'Ausnutzung' oder 'Funktionalisierung' abgegrenzt wird: *"Aber - - also Fürsorgen, ich ich schaue schon, dass ich nicht so als Entschuldigung oder so, jetzt können wir dem künden, aber wir haben ja einen Sozialdienst und dann schaut"*. Hier werden dann auch 'un-soziale' Aktionen der Organisation thematisiert, wie das Entlassen von Mitarbeitenden. Aus der Institution des Sozialdienstes als des 'sich kümmernden' Elementes der Organisation wird sich hier abgegrenzt zu einem 'alles geht' mit Mitarbeitenden, weil man eine Stelle habe, die sich anschliessend darum kümmern würde. Von der Institution, die 'sich kümmert' wird eine Integration eines 'Kümmerns' auch in andere Organisationsteile gefordert.

Mit dieser Ablehnung einer Legitimationsfunktion wird genau dieses thematisiert. In der Ablehnung wird eine Verneinung dieser rein legitimierenden Funktion erzeugt. Es wird gesetzt, dass das Thema der Pro-Sozialität in der gesamten Organisation angewendet werden solle. Damit wird es dann von der Stelle auch für die gesamte Organisation, in der Ablehnung der legitimierenden Funktion, erzeugt.

Das Soziale wird so weiter zu einem 'Kompetenzbereich' der Organisation. Mit der Institution des Sozialdienstes wird gleichzeitig auch das Element des 'Nicht-Funktionierens' und des darum 'Kümmerns' in die Organisation integriert. Dem Nicht-Funktionieren wird ein Platz zugewiesen, der sich darum 'kümmert'. So werden 'private' Teile des Nicht-Funktionierens auch wieder ein Teil der Organisation, ein Teil des 'beruflichen'.

Wie die Verknüpfung des privaten Bereiches mit dem 'beruflichen' in einer anderen Richtung erfolgt, wird anhand des folgenden Abschnitts beschrieben:

I: *Mhm. Meinen sie so insgesamt, irgendwie, dass sie sagen es hat Folgen, dass da dieser grössere Druck da ist?*

MM: *- - Es hat schon Folgen. Wenn ich mit dem Sozialdienst spreche von uns [I: Ja] – hat es Folgen, dass sie mit diesem Druck nicht mehr so*

umgehen können. Also der Sozialdienst hat mehr Arbeit. Wenn ich aber mit der Frau Ackermann¹⁰⁶ vom Sozialdienst rede, sagt auch sie, vielfach ist das Problem NICHT das Problem im Laden sondern, die hat vielleicht zu Hause ein Problem. [I: Mhm] Durch das dass aber bei uns im Geschäft der Druck grösser ist, kann sie mit dem weniger umgehen. [I: Mhm] Früher hat man halt wirklich, der Druck ist nicht so gross gewesen, dann hat sie dieses Problem zu Hause, äh ja fast kompensieren können im Laden. Also das ist jetzt sehr übertrieben was ich sage. [I: Mhm mhm] Und jetzt muss sie da auch noch mehr leisten [I: Mhm] als früher und jetzt funktioniert es nicht mehr. [I: Mhm] Jetzt jetzt ist das Fass voll. [I: Mhm] Das das sind schon Folgen. [I: Mhm] Das sind schon Folgen. (Tradis, Interview Herr Messmer, Leiter Ausbildung Region Mitte)

Das Thema des vorangegangenen Abschnittes war, dass Herr Messmer von vermehrtem 'Druck' in der Organisation gesprochen hat. Hier schliesst sich dieser Abschnitt an, in dem auf Nachfrage der Interviewerin, was denn die Folgen dieses Drucks seien, berichtet wird, wie sich dieser auf die Kombination des privaten und beruflichen Bereiches auswirkt. Interessant finde ich, dass die beiden Bereiche hier miteinander verknüpft werden und deren Interdependenzen besprochen werden. Auch wiederholt sich hier die Positionierung des Bereiches 'Sozialdienst' als der Institution innerhalb der Organisation von Tradis, bei der Themen des Nicht-Funktionierens platziert sind.

Die Organisation wird in diesem Abschnitt als der Bereich geschildert, in dem man sich von 'Problemen' im privaten Bereich erholen könne: *"Früher hat man halt wirklich, der Druck ist nicht so gross gewesen, dann hat sie dieses Problem zu Hause, äh ja fast kompensieren können im Laden."* So wird die Organisation auch zu einem Raum, in dem ein 'Ausgleich' stattfinden konnte, zu anderen schwierigen Lebensbereichen. Dies sei nun nicht mehr so und es bleibe in der Organisation kein Raum, um diese Themen des Nicht-Funktionierens auszuleben. So wird der beschriebene 'Druck' dann auch so konzipiert, dass es, da es innerhalb der Organisation keinen Raum für ein nicht-funktionierendes Soziales gebe, der 'private' Bereich einer Kompensation dienen sollte. Wenn dies nicht möglich sei, dann würde es zu Zusammenbrüchen kommen und Mitarbeitenden würden sich bei der Sozialarbeiterin melden: *"Und jetzt muss sie da auch noch mehr leisten [I: Mhm] als früher und jetzt funktioniert es nicht mehr. [I: Mhm] Jetzt jetzt ist das Fass voll."*

¹⁰⁶ Leiterin Sozialdienst Region Mitte, anonymisiert.

Die Steigerung der Anforderungen an die Mitarbeitenden wird hier zu einem Grund dafür, dass es 'weniger funktioniere'. Die verwendete Metapher ist, dass das "Fass voll" sei. Mit dieser Umschreibung wird ein Bild einer begrenzten Kapazität evoziert, die die Konstruktion einer unbegrenzten Funktionalität eines Sozialen in Frage stellt. Es erfolgt die Beschreibung von Grenzen, deutlich werdend in der nicht mehr funktionierenden Kombination des beruflichen und privaten Bereiches. Das private Soziale wird wieder ein Teil des organisationalen, weil es ein strengeres Funktionieren limitiert.

In all diesen Kombinationen wird bei Tradis das 'private' Soziale immer mehr zu einem Teil der Organisation. Die Organisation integriert es in ihre Überlegungen und setzt die jeweiligen Zustände als förderlich oder hinderlich in Bezug auf den Diskurs des Nutzens für die Organisation. Im Rahmen der Gespräche habe ich nur eine Ausnahme zu dieser rhetorischen Kombination gefunden, in einer Diskussion mit Lehrlingen:

MB: *Ja ich meine er er sind schon, ich meine mit den Leuten. Aber ich habe einfach das Gefühl, du hättest es gern noch schnell. [unverständlich] Rein vom hören her finde ich den Tradis (Name Standort A) den Besten, rein von der Kollegialität. Was man uns sagt (unverständlich).*

MA: *Du weißt ja nicht wie der Tradis (Name Standort B) ist. (lacht)*

MB: *(unverständlich). Die haben voll das Fest und so aber am Abend die Arbeit jeweils trotzdem gemacht. - - -*

MA: *Das ist bei uns auch. –*

MB: *Nicht (lacht). Die saufen auch noch und nein, das nicht.*

MC: *Aber das stimmt schon, eben wegen der Kollegiali- Kollegialität. Denn wir gehen oftmals, am Samstag nach der Arbeit gehen wir einfach vielleicht noch in ein Restaurant und gehen eins zusammen trinken. Das ist immer so bei uns. Das ist Tradition. (lachen).*

MB: *Und der Lehrling muss nicht bezahlen oder. (lachen). Die anderen verdienen ja. (lachen) (Tradis Gruppendiskussion 3, Lehrlinge Region Mitte)*

Hier wird 'Gemeinsamkeit' - ähnlich der diskursiven Konstruktion bei Produkta - als durch gemeinsame Freizeitaktivitäten passierend, beschrieben. Die Lehrlinge wurden im Rahmen ihres zentralen Unterrichts interviewt und in einem Teil der

Gespräche wurde jeweils besprochen, wie es an den unterschiedlichen Standorten sei. In dem obigen Abschnitt werden die gemeinsamen Aktivitäten 'nach Feierabend' zum Kennzeichen, wie das Klima der 'Kollegialität' sei: *"Aber das stimmt schon, eben wegen der Kollegiali- Kollegialität. Denn wir gehen oftmals, am Samstag nach der Arbeit gehen wir einfach vielleicht noch in ein Restaurant und gehen eins zusammen trinken."* Die Verbringung der 'Freizeit' mit KollegInnen wird auch hier zu einem 'Indikator' für Kollegialität. Auch ausserhalb der formalen Organisation findet ein Soziales statt, das kennzeichnend für das Miteinander innerhalb der Organisation ist.

In dem obigen Abschnitt ist das Repertoire der Funktionalität nicht berührt. Kollegialität wird hier frei von 'Nutzen' als eine Art 'angenehmes Element' positioniert, das für eine bestimmte positive Qualität spricht. Dies ist ein Unterschied zu allen anderen Setzungen des Sozialen bei Tradis, die mit der Positionierung als 'innerhalb' mit dem Argument des 'Nutzens' für die Organisation kombiniert werden. Im Unterschied zu Produkta, erlangen bei Tradis aber nicht die Mitarbeitenden 'Hoheit' über dieses Soziale. Das bestimmende Element bleibt die Organisation, die sich in Verknüpfung mit dem diskursiven Repertoire des 'sich kümmerns' ein Image der Pro-Sozialität erschafft.

Beiden Organisationen gleich ist die Orientierung der Einordnung des 'Sozialen Miteinanders' als für die Organisation 'nützlich' oder 'hinderlich'. Dies verknüpft sich dann immer wieder mit der Lokalisation des Sozialen in den 'privaten' oder 'beruflichen' Bereich, der auch je nach der Perspektive der Funktionalität geordnet wird. In den anschliessenden Reflektionen soll nun, stärker vom Kontext von Produkta und Tradis gelöst, die thematische Lokalisation des Sozialen als 'beruflich' oder 'privat' diskutiert werden.

7.1.3 Reflektionen zum Sozialen als 'Privates' oder 'Berufliches'

Der Unterschied zwischen dem 'beruflichen' und dem 'privaten' Bereich ist eine der dominantesten Konstruktionen in der post-industriellen Arbeitswelt (Surman, 2002). Vielfältig werden Konsequenzen, Aufweichungen und ein Verschwimmen der Grenzen diskutiert. In den achtziger und neunziger Jahren des vorherigen Jahrhunderts wurde dies zum Beispiel unter der Überschrift des 'Wertwandel' propagiert und über eine 'drohende' Freizeitgesellschaft und dem damit einhergehenden 'Verlust' von Werten (Stengel, 1993). So folgt eine Linie der Konstruktion des Sozialen Miteinanders entlang dieser Unterscheidung. Wenn der

historische Verlauf des Themas betrachtet wird, dann ergibt sich in der Anfangszeit der Organisationen, entlang der Tayloristischen Prinzipien, eine klare Trennung der Bereiche. 'Das Soziale' fand ausserhalb der Organisation statt, 'innerhalb' der Organisation hatte 'man zu arbeiten'. Da mit der Popularität der Human Relations-Bewegung das Soziale durch seine Instrumentalisierung auch für 'innerhalb' der Organisation legitimiert wurde, verschwammen auch die Grenzen von 'beruflich' und 'privat'. Zu einem dominanten Thema wurde so auch weniger, wo der Bereich des Sozialen lokalisiert wurde, beruflich oder privat, sondern vielmehr, ob dieser einen für die Organisation funktionalen Zustand annimmt.

Allerdings bleibt die diskursive Lokalisation entlang dieses Paares insofern dominant, weil sie Grenzen und Zuständigkeiten konstruiert. Bei Produkta erlangen Mitarbeitende Hoheit über das Soziale, dadurch, dass es als dem 'privaten' Bereich zugehörig lokalisiert wird. Hier treffen sie sich und erzeugen so eine 'gute Stimmung', die dann mit der Qualität des Sozialen innerhalb der Organisation verglichen wird. Aus der Perspektive der Mitarbeitenden ist die selbst erzeugte Qualität des sozialen Miteinanders der der Organisation überlegen. Dadurch eröffnet sich dann der Möglichkeitsraum, das von der Organisation geschaffene Soziale abzuwerten. Die Folge ist zum einen, dass durch diese Aneignung für die Mitarbeitenden ein Raum für Kritik ermöglicht wird. Sie schreiben der Organisation 'Schuld' an den für sie ungenügenden Zuständen zu und kontrastieren dies mit den eigenen 'besseren' Ergebnissen. So können sie durch die Hoheit über das Soziale der autoritativen Struktur der Organisation Widerstände entgegen setzen. Dieses Prinzip wird von Morgan, im Rahmen der Maschinen-Metapher, wie folgt beschrieben: *"Patterns of authority serve as points of resistance and coordinate activities by restricting activity in certain directions while encouraging it in others."* (G. Morgan, 1997, S. 18).

In dieser Hinsicht ermöglichen die Muster der Autorität bei Produkta Aktivitäten der Mitarbeitenden im Bereich des Sozialen Miteinanders. Die Frage, die sich für mich an dieser Stelle anschliesst, ist die, welche Aktivitäten der Mitarbeitenden durch die Autoritätsstrukturen bei Tradis ermöglicht werden? Tradis hat durch die Konstruktion des Sozialen als 'innerhalb' die Fürsorge und das positive Miteinander in den eigenen Hoheitsbereich integriert. Die vielleicht aus Sicht von Organisationen etwas ketzerische Frage ist die danach, wo Bereiche der Gestaltung, der Kreativität und des Widerstandes für Mitarbeitende bleiben. Ich möchte an dieser Stelle, das mit dem Bild der Organisation einhergehende Ideal der Homogenität in Frage stellen.

Wie kann eine Organisation lebendig bleiben, in Auseinandersetzung gehen, wenn grosse Teile der relevanten Themen als 'geordnet' und funktional gesetzt sind - und die Abweichungen entlassen werden?

Die Konsequenzen einer Konstruktion eines positiven Sozialen durch 'Gleichheit' wurden anhand eines Textabschnittes bei Produkta gezeigt. Dort wurde das kollegiale Miteinander so begründet, dass man die Freizeit miteinander verbringe, weil man sich in den Lebensumständen so gleich sei. Durch die Setzung des positiven Miteinanders durch 'Gleichheit' wurde das Mitglied der Gruppe, das nicht in die Kategorie der 'Gleichheit' viel, ausgegrenzt. Sie nahm am Miteinander nicht teil. Sie wurde nicht nach ihrer Ansicht gefragt und als dies durch die Interviewerin geschah, wurde sie durch die anderen Diskussionsmitglieder dazu gedrängt, ihre Ansichten zu verteidigen. Diese Ausgrenzung wurde nicht zu einem Teil der Realität für die anderen Beteiligten. Das 'Anders sein' und die anderen Realitäten, jenseits der Gleichheit, wurden zu einem Tabu. *"Taboo protects the local consensus on how the world is organized. It shores up wavering certainty. It reduces intellectual and social disorder."* (Douglas, 2002, S. xi).

Somit kann zum einen ein Soziales, das zum Teil der Organisation wird, im Rahmen der Maschinen-Metapher geordnet und funktional, dazu dienen, genau diese 'Unordnung' in Grenzen zu halten. Ein 'Soziales', das in Verbindung mit der Maschinen-Metapher 'in' der Organisation funktional und gestaltbar wird, kann auch bestehende Ordnungen und Gewissheiten weiter stützen. Dennoch werde ich die Frage nach Plätzen der Un-Ordnung, der Kreativität eines Miteinanders in Verbindung mit dem Thema der Ordnung weiter diskutieren. Es wird sich im Fazit dieser Arbeit die Frage stellen, ob mit dem Thema der 'Kompetenz' für ein Soziales die 'Unordnung' einer weiteren Ordnungsmöglichkeit zu-sortiert wird. Auch eröffnet sich die Frage danach, wenn es aus seinem ursprünglichen Biotop des Privaten weiter zu einem 'Beruflichen' wird, inwieweit eine Kreativität des 'Anders' und des 'Unterschiedes' so weiter reduziert wird.

Im folgenden Abschnitt wird eine weitere kategorisierende Lokalisierung des Sozialen Miteinanders besprochen. Auch bei der Unterscheidung des dichotomen Paares 'fachlich-menschlich' spielen Verbindungen zu den zuvor besprochenen diskursiven Repertoires eine Rolle. So unterscheidet sich auch dieses Paar in seiner Konstruktionsweise je nach Metapher der Organisation und erzeugt Stabilisierung der Realitäten in Verbindung mit dem Paar 'privat-beruflich'.

7.2 Das Soziale als 'Fachliches' oder 'Menschliches'

Die Abgrenzung des Sozialen als 'fachlich' oder 'menschlich' folgt zum einen der Unterscheidung von 'innerhalb' oder 'ausserhalb' der organisationalen Metapher der Maschine und lehnt sich auch an das diskursive Paar 'beruflich-privat' an. In diesem Abschnitt wird, wiederum unterschieden nach den Organisationen Produkta und Tradis, die Konstruktion des sozialen Miteinanders in Organisationen entlang dieser Unterscheidung analysiert.

7.2.1 Das Soziale als 'Fachliches' oder 'Menschliches' bei Produkta

Bei Produkta wird das Thema 'fachlich-menschlich' wie bei der Besprechung dazu, wie es sei, wenn sich jemand ausserhalb des Rahmens verhalte, thematisiert:

I: Und das passiert effektiv, dass es zum Teil „einem aushängt“?, also.

WA: Ich denke, ich weiss auch nicht, eh, das ist, das ist menschlich, oder, wir sind ja keine Roboter, das ist menschlich und auch ich muss manchmal sagen, hey, reiss dich zusammen, es ist zwar eine Situation, in der, in der du am liebsten sagen würdest, ich lege alles hin und gehe heim und es- ich mag nicht mehr. Das gibt es natürlich schon. Aber ich denke, das ist auch- vielleicht selber geht's einem momentan nicht gerade gut, eh, dann kommt das noch dazu, und das noch dazu. Kleine Sachen! Und dann überspannt's. – Und dann, ich denke, bei gewissen Leuten, da weiss man, den musst du jetzt in Ruhe lassen. Eben, je nachdem, wie du die Leute auch kennst, wie weit sie schon, mit ihnen zusammengearbeitet hast, dann weißt du, denn musst du jetzt in Ruhe lassen, der soll jetzt eine Stunde da ein bisschen „nuschele“ und ein bisschen machen, und dann kommt er wieder oder dann musst du ihn runterholen und mit ihm reden, oder er kommt dann schon. Ich denke, das ist dann eben auch eine Sache von der, von der, - von der Chefin von der Abteilung dies zu erkennen. Also nicht nur. - Das ist klar. Aber ich finde das schön, wenn es dann in so einer Situation sich - wir Arbeiter da nichts mehr machen können, dass die Abteilungsleiterin dann kommt und sagt - So, jetzt sitzen wir ruhig zusammen und besprechen das oder irgendetwas, das- - - Da ist dann die Teamarbeit wieder gefragt. Das Team.“ (Produkta, Gruppendiskussion 3, Bereich Logistik)

Eingeleitet wird der Abschnitt durch die Nachfrage zu einer vorangegangenen Beschreibung dazu wie es sei, wenn es jemanden 'aushängen' würde. Die Begründung, die dann in dem ersten Abschnitt gegeben wird ist, dass dies 'menschlich' sei, wenn dies passieren würde: *"das ist menschlich, oder, wir sind ja keine Roboter, das ist menschlich"*. Die Ausnahme, dass es jemanden 'aushängt' wird hier damit beschrieben, dass es 'menschlich' sei. Die Kontrastierung erfolgt zu dem Bild eines 'Roboters'. 'Menschlich' wird hier als Kontrast zum Bild der Maschine als 'Roboter' gesetzt. Damit wird 'Mensch' zu einer von 'Maschine' unterschiedenen Bezeichnung. Es wird zu einem Ding mit anderen Eigenschaften und Begrenzungen. In dem ein 'Aushängen' als 'menschlich' bezeichnet wird und sich dadurch legitimiert, dass es 'keine Maschine sei' erlangt es eine eigene Präsenz. Anders als bei einer Maschine, wird ein 'aushängen' als charakteristisch, als dazu gehörend, gesetzt. Das 'Menschliche' wird so zu einem Bereich der Variation im Unterschied zu den Bereichen der 'Maschine', bei denen Variation zum Fehler wird. Im Bereich 'Mensch' ist Variation kein Fehler, sondern ein diesen Bereich auszeichnendes Merkmal.

Den 'Umgang' mit der Variation, das Verhalten anderer in die Situation Involvierter, wird dann in dem Fortgang des Abschnitts beschrieben: *"Eben, je nachdem, wie du die Leute auch kennst, wie weit sie schon, mit ihnen zusammengearbeitet hast, dann weißt du, denn musst du jetzt in Ruhe lassen, der soll jetzt eine Stunde da ein bisschen „nuschele“ und ein bisschen machen, und dann kommt er wieder [...]"*. Die Variationen, die sich in diesem 'menschlichen' Verhalten zeigen, werden hier mit *"Eben, je nachdem"* gesetzt. 'Je nachdem' zeigt hier an, dass es unterschiedliche Qualitäten gäbe, die in Betracht zu ziehen seien. Es wird dann präzisiert mit einem *"wie du die Leute auch kennst"*, was anzeigt, dass die Situationen in ihren Variationen nicht beliebig wären, sondern durch den Faktor 'Kennen der Person' weitere Handlungsindikatoren geben kann. Es folgt dann ein Beispiel, wie der Sprechende mit einer bestimmten Person, der es 'ausgehängt hat' umgehen würde. Es wird das Beispiel des 'in Ruhe lassen' berichtet und damit eine Handlungsmöglichkeit beschrieben, gefolgt von dem Ergebnis *"und dann kommt er wieder"* als Beschreibung, dass es dann weiter gehen würde.

Gleichzeitig mit der diskursiven Setzung, dass der Bereich des 'Menschlichen' der der Variation sei, erfolgt in diesem Abschnitt ein Bericht zu einer Situation eines Sozialen Miteinanders. Wichtig für die Beschreibung ist, dass dieses Miteinander und seine Variationen als 'menschlich' gesetzt werden. Der soziale Bereich des

Miteinanders wird in diesem Text als der Bereich des 'Menschlichen', kontrastierend zum Bereich des 'Maschinellen' gesetzt. Das Soziale wird als 'das Menschliche' gekennzeichnet. In einer Aneinanderkettung wird 'das Soziale' so auch zu dem Bereich der Variation. Die Beschreibung in dem Abschnitt zum Verhalten hinsichtlich Variationen bezieht sich zum einen auf 'Erfahrung' und endet dann mit einem 'zuversichtlichen' Ausblick, dass es schon weiter gehen würde: "*dann musst du ihn runterholen und mit ihm reden, oder er kommt dann schon*". Die Variation wird so nicht zu einem 'problematischen Zustand', der 'geregelt' werden müsse. Stattdessen wird dem Verhalten Raum gelassen und mit einer 'Zuversicht', dass es weiter gehen würde, kombiniert.

In dem weiteren Bericht wird dann noch diskutiert, welche Aktionen folgen würden, wenn es sich ausweiten würde. Es wird zunächst an die Institution des Teams weiter geleitet und dann im nächsten Schritt an die Vorgesetzte. Die erste Weiterleitung der Angelegenheit an das Team, knüpft an das im vorherigen Abschnitt beschriebene diskursive Repertoire an, dass bei Produkta die 'Hoheit' über das Soziale bei den Mitarbeitenden liegt. Besonders zu bemerken ist hier wiederum, dass das Thema eines auch variantenreichen Miteinanders nicht als 'Problem' gesetzt wird, sondern durch die Legitimierung als 'menschlich' als ein Thema, mit dem in einer Weise, die diesem mit seiner Unterschiedlichkeit gerecht wird, umgegangen wird.

Das variantenreiche 'Soziale' wird hier in der Kontrastierung zu 'maschinell' nicht abgewertet, sondern wird in seinen eigenen Funktionsweisen beschrieben. Interessant ist noch, dass es verschiedene Stufen der Involvierung Anderer gibt. Mit der Einbeziehung der Vorgesetzten und der Formulierung der Anforderungen an die Person als Vorgesetzte wird das Thema auch zu einem professionellen, weil es 'die Aufgabe' dieser Vorgesetzten berührt: "*Ich denke, das ist dann eben auch eine Sache von der, von der, - von der Chefin von der Abteilung dies zu erkennen*".

In diesem Text wird das Soziale mit seinen 'menschlichen' Charakteristika zu einem Teil der Aufgabe der Chefin. Diese Konstruktion als 'dabei' schliesst sich hier nicht direkt an die zuvor für Produkta beschriebene Konstruktion des Sozialen als 'Ausserhalb' an. In dieser Verknüpfung wird es als ein Teil der 'Aufgabe' der Vorgesetzten konstruiert. Anschluss an das Thema des 'Ausserhalb' erlangt diese Konstruktion des Sozialen als 'menschlich' allerdings, in dem es als 'unterschiedlich' zu der maschinellen Metapher eines Roboters gesetzt wird.

Wie der Bereich im Kontext von Produkta dann weiterhin als voneinander getrennt konstruiert wird, wird anhand der folgenden Abschnitte beschrieben.

MA: *Aber geht's, geht's um die Kultur als Ganzes oder geht's um unsere Probleme, welche wir jeden Tag haben bei der Arbeit? Geht es um das Menschliche oder geht's um das, das – äh, um das Arbeitstechnische?*

I: *Das Menschliche – erstmal, hauptsächlich, so im Vordergrund. Es ist natürlich nicht immer auch unbedingt zu getrennt vom anderen.*

MB: *Ja wir sind alle lieb miteinander [ironisch]. [Gelächter]*

MA: *Wir geben uns Mühe. Also ich -, ich glaube, wir haben nicht gross Streit, wenn, wenn es Probleme gibt, dann, dann geht es uns wirklich um, um die Arbeit, um Nachschub, um Problemlösungen."* (Produkta, Gruppendiskussion 1, Bereich Zwischenhandel)

Ich habe an dieser Stelle die Interaktion mit der Interviewerin dazu gefügt, auch um zu zeigen, wie es durch diese Bestätigung zu einer Fokussierung auf 'das Menschliche' kommt. Wichtig ist allerdings zu bemerken, dass die Einführung der Unterscheidung zwischen "das Menschliche" und "das Arbeitstechnische" durch die Diskussionsteilnehmenden erfolgt. Ausgangspunkt war hier wiederum die Geschichte, dass die Kultur des Miteinanders bei Produkta untersucht werden sollte. Die Frage danach, über welchen Bereich nun zu reden sei, konstruiert so auch zugleich die Unterscheidung. 'Das Menschliche' wird so zu etwas anderem als 'das Arbeitstechnische'. Mit dieser Nennung werden die Bereiche als getrennt gesetzt. Diese Trennung etabliert sich weiter im Gesprächsverlauf. Auf die Bestätigung, dass es eher um 'das Menschliche' gehe - wobei die Setzung dieser Trennung durch die Interviewerin fortgesetzt wird, erfolgt die Antwort "*Ja wir sind alle lieb miteinander [ironisch]. [Gelächter]*". Der Bereich des Menschlichen wird durch diese ironisierende Beschreibung 'nicht ernst genommen' - im Unterschied zum 'arbeitstechnischen' Bereich. Mit der ironisierenden Setzung als ausschliesslich positiv (lieb miteinander sein), wird dem Bereich gleichzeitig Relevanz entzogen. Es wird zu dem Bereich, in dem es weniger 'Probleme' gibt, auch, weil es als der weniger relevante Aspekt des Lebens in der Organisation Produkta gesetzt wird: "*Wir geben uns Mühe. Also ich -, ich glaube, wir haben nicht gross Streit, wenn, wenn es Probleme gibt, dann, dann geht es uns wirklich um, um die Arbeit, um Nachschub, um Problemlösungen."*

Zum einen wird in dieser Kombination der Bereich des Sozialen zu einem, bei dem es um 'Streit' gehe, bei dem Bereich der 'Arbeit' hingegen gehe es um 'Probleme'.

Die Verwendung des Wortes 'Problem' führt dazu, dass es in den Bereich der "Problemlösungen" geführt wird. Es wird so eher zu einer Art 'sachlichen Aufgabenstellung' für die eine 'Lösung' gefunden werden müsse. Das Wort 'Streit' impliziert in seinem Gebrauch weniger eine Kombination mit 'Lösung'. 'Streit' wird eher 'beigelegt', man 'verträgt' sich, als dass eine Aufgabenstellung 'gelöst' wird. Mit 'Streit' werden eher Auseinandersetzungen zwischen Menschen beschrieben. So wiederholt sich hier die Konstruktion im Rahmen der Organisationsmetapher der Maschine, dass der Hauptfokus der Organisation auf den 'rationalen' Bereich gelegt wird. Der Bereich des Sozialen wird zu einem 'menschlichen', der als von der eigentlichen Arbeitsaufgabe getrennt gesetzt wird. Es ist der nicht-sachliche Bereich.

Um die Konstruktion dieser Trennung zu verdeutlichen, möchte ich an dieser Stelle kurz auf die Auslassungen eingehen. So wird mit der Beschreibung des Miteinanders als einem rein 'arbeitstechnischen' Bereich, in dem 'Probleme gelöst werden' nicht einbezogen, dass damit ein kommunikativer Austausch zwischen Personen einhergehen kann. Potentielle Erleichterungen oder Erschwernisse auf dieser Ebene werden mit der Fokussierung, dass es um 'arbeitstechnische' Sachverhalte bei einem Miteinander gehen würde, ausgeblendet. In dieser Kombination wird die Ebene des Sozialen als 'Menschliches' nicht relevant.

Die Konstruktion dieser Unterscheidung zwischen 'menschlich' und 'fachlich/sachlich' wird anhand des folgenden Ausschnitts weiter erläutert:

MC: *[Wechselt ins Schweizerdeutsch] Also mein Eindruck, ich spreche jetzt halt Schweizerdeutsch hier, mein Eindruck ist also gesamthaft einmal über sämtliche Hierarchiestufen in unserer Abteilung, ist das Verhältnis kollegial, gut -, bis es ans Geschäftliche hingeht und merkt man einfach, - dass Spannungen aufkommen, aber sonst äh -, wie du schon gesagt hast, an Meetings, wo es nicht unbedingt ums Geschäft geht und eigentlich über alle Hierarchiestufen habe ich eigentlich ein gutes Gefühl.* (Produkta, Gruppendiskussion 1, Bereich Zwischenhandel)

Hier wird die Unterscheidung zwischen dem 'Kollegialen' Bereich als 'gut' und dem weiteren 'geschäftlichen' Bereich als 'problematisch' gemacht. Wieder wird die 'Auseinandersetzung' in den geschäftlich-sachlichen Bereich positioniert, wo es auch "Spannungen" gebe. Der Kontrast wird zum positiv bewerteten kollegialen Bereich gesetzt. Die Bereiche werden hier so als separat gesetzt, indem sie mit jeweils unterschiedlicher Qualität beschrieben werden. Ein Bereich der

'Spannungen' im 'Geschäftlichen' wird nicht mit dem eines 'Miteinanders' assoziiert. Qualitäten des Miteinanders werden so als nicht relevant für den geschäftlichen Sektor gesetzt. Das Soziale als Menschlicher Bereich wird so immer eigenständiger und zu einem Thema, der mit dem sachlichen Sektor des Geschäftlichen nicht verknüpft ist.

Diese argumentative Verknüpfung verbindet sich stützend mit der Konstruktion des Sozialen als ausserhalb der Maschine. In der Organisation wird der soziale Bereich als separat vom Geschäftlichen gesetzt. Gleichzeitig wird der Bereich des 'arbeitstechnischen' zu einem 'sachlichen' Bereich, der sich in seinen Eigenschaften von dem Bereich des 'menschlichen' Sozialen unterscheidet. Der menschliche Bereich wird als der gesetzt, in dem Variationen als dazu gehörig gesetzt werden. Im fachlichen Bereich dagegen werden diese zu 'Problemen' die gelöst werden müssen. Indem das 'Soziale' als ein menschliches, im Unterschied zu einem 'fachlichen' gesetzt wird, kann auch über die jeweilige Relevanz des Themas diskutiert werden. Nur diese Trennung in eine Dichotomie ermöglicht auch ein Ausgrenzen des einen oder anderen als 'nicht relevant'.

Auch bei Tradis wird Soziales entlang der Dichotomie menschlich-fachlich diskutiert. In Kombination mit der Metapher der Organisation, die das Soziale als 'innerhalb' setzt, verändert sich allerdings die Bedeutung.

7.2.2 Das Soziale als 'Fachliches' oder 'Menschliches' bei Tradis

Auch bei Tradis erfolgt die thematische Konstruktion des 'Sozialen' entlang des dichotomen Paares von 'fachlich' oder 'menschlich'. Während bei Produkta sich eine eindeutige Zuordnung des Sozialen zum 'Menschlichen' zeigte, werden bei Tradis mehrere Kombinationen sichtbar. Zunächst möchte ich auf eine Kombination eingehen, die sich ebenfalls entlang der Linie, dass das Soziale eher dem nicht-fachlichen Bereich zuzuordnen sei, konstruiert:

MS: - - - Also - für uns, wir gewichten wahrscheinlich die FACHLICHE Kompetenz, aber jetzt nicht im Sinn von einer technischen Kompetenz sondern eher in einer Si-, im Sinn von einer PROZESSKOMPETENZ, dass wir gut verstehen, äh was unsere Prozesse sind und zwar wirklich in ihrer ganzen Durchgängigkeit, auch in der Arbeitsteilung zwischen dem Hauptsitz und den Regionen aber auch mit unseren Geschäftspartnern und so weiter, dass man die gut versteht, das ist WIRKLICH wichtig. Und dann sollte man es auch noch einigermaßen benutzerfreundlich

präsentieren können, das Ganze, also vom Interface her, aber ich denke, die Leistung, wie jemand vorwärts kommt, was er bewegt, ist eigentlich wichtiger, als äh dass er jetzt ein Lieber ist zu allen und mit allen gut auskommt und in sieben Vereinen und so, also es ist - s c h o n stark a u f die Leistung konzentriert, ich würde das schon so sehen. (Tradis, Interview Herr Schoch, Leiter Informatik)

Zunächst wird hier wieder eine Dominanz des 'fachlichen' Bereiches gesetzt, der aber noch weiter von einem 'technischen' abgegrenzt wird. Dieser Bereich des 'Fachlichen', hier als "Prozesskompetenz" gesetzt, wird so zu dem relevanten Gebiet. Das 'Fachliche' wird hier eng mit "Leistung" verknüpft: *"aber ich denke, die Leistung, wie jemand vorwärts kommt, was er bewegt, ist eigentlich wichtiger, als äh dass er jetzt ein Lieber ist zu allen und mit allen gut auskommt und in sieben Vereinen und so, also es ist - s c h o n stark a u f die Leistung konzentriert"*. Der 'fachliche' Bereich der 'Prozesskompetenz' wird hier zu dem Element, das 'Leistung' ermöglicht. 'Leistung' ist hier eine Beschreibung des Erreichens des Ziels der Organisation. Diese soll Ergebnisse erbringen, gewährleisten und legitimiert durch 'Leistung'.

Abgegrenzt wird dies wieder von den Nutzen freien Bereichen, die wie folgt beschrieben werden: *"ist eigentlich wichtiger, als äh dass er jetzt ein Lieber ist zu allen und mit allen gut auskommt"*. Das Thema des Miteinanders erfährt in der Setzung dieser Kontrastierung wiederum eine Abwertung. Nutzen-freies 'lieb sein' erhält in diesem Kontext keine Legitimation. Es wird als negativer Kontrast gesetzt. Ebenso wird 'mit allen gut auskommen' als für das Voranbringen von 'Prozessen' nicht notwendig gesetzt. Ein positives pro-soziales ohne direkten Nutzen wird in dieser Kombination selbst abgewertet und als negativer Kontrast verwendet. Die 'Messlatte' ist wie zuvor für den Kontext von Tradis beschrieben, der Nutzen. Nutzen wird hier als im 'Fachlichen' gesetzt und von einem 'nutzlosen' Pro-Sozialen abgegrenzt.

Die Nützlichkeit wird im folgenden Abschnitt ebenfalls wieder zum relevanten Massstab, wobei sich hier die Bewertung des Nutzens des Sozialen verschiebt und damit auch die Zuordnung zum 'Fachlichen'.

WW: - - Also ich denk um einen Standort führen zu können oder einen Standort zu führen oder Vorgesetzter sein zu können, braucht es neben dem fachlichen Wissen ein sehr grosses ähh - eine grosse Fähigkeit zwischenmenschlich umgehen zu können mit den Leuten. – Und ich von

mir aus sage jetzt das ist für mich wichtiger - als das fachliche Wissen. Fachliches Wissen kann ich in einem Buch nachlesen, aber das Zwischenmenschliche, entweder man hat es oder man hat es nicht.

I: Mhm, wollte ich gerade fragen, kann man das lernen?

WW: NEIN, nein, im im weitesten Sinne ein bisschen etwas aneignen, also wie man ein Gespräch zu führen hat oder wie man Kommunikation ähh zu machen hat mit einem Mitarbeiter, das kann man im weitesten Sinne auf dem Papier lesen und vielleicht aneignen – aber - ich von mir aus sage immer noch das Wichtigste ist entweder man hat es - oder man hat es nicht, verbessern kann man immer. (Tradis, Interview Frau Wagner, Leiterin Kleinstandort)

In diesem Ausschnitt gelangt das Thema des 'Zwischenmenschlichen' in den Vordergrund. Für die Tätigkeit, deren Hauptanteil die 'Führung von Mitarbeitenden' ist, wird der Bereich des 'Zwischenmenschlichen' zu einem wichtigen Bestandteil für einen 'Erfolg' der Tätigkeit: *"Vorgesetzter sein zu können, braucht es neben dem fachlichen Wissen ein sehr grosses ähh - eine grosse Fähigkeit zwischenmenschlich umgehen zu können mit den Leuten."* Zunächst wird auch hier wieder der Bereich des 'Fachlichen' von dem des 'Zwischenmenschlichen' abgegrenzt.

Im Unterschied zur vorangegangenen diskursiven Verortung, erlangt der Bereich des 'Zwischenmenschlichen' hier aber Wichtigkeit für die Ausführung der relevanten Tätigkeit. Die *"Fähigkeit zwischenmenschlich umgehen zu können mit den Leuten"* wird so zu einem Element, das einen 'Nutzen' für die Organisation hat. Es erfährt so denselben Wert, wie die 'fachlichen' Bereiche. In dem weiteren Text erfährt das Element des 'Zwischenmenschlichen' dann sogar eine Aufwertung gegenüber dem Fachlichen, weil man es 'nicht lernen' könne: *"Fachliches Wissen kann ich in einem Buch nachlesen, aber das Zwischenmenschliche, entweder man hat es oder man hat es nicht."*

Der Unterschied zwischen den beiden Bereichen wird hier über die 'Erlernbarkeit aus Büchern' platziert. So wird 'Fähigkeit' im 'Zwischenmenschlichen' dann mit dieser Kombination sogar als höherwertiger gesetzt, weil eine Aneignung als schwieriger gesetzt wird. Es wird so zu einem über dem 'Fachlichen' dominierenden Element, weil: *"entweder man hat es - oder man hat es nicht"*. Durch diese Setzung der Ausschliesslichkeit und Nicht-Lernbarkeit wird ein 'zwischenmenschliches Können' zu einer wichtigeren Fähigkeit, als ein fachliches Können. Das Soziale wird

zu einem 'man hat es, oder nicht' und mit der Setzung diese Nicht-Lernbarkeit eines Sozialen kann auch eine Aufwertung erzeugt werden.

Wie das 'Soziale' zu einem 'Fachlichen' werden kann, kann mit dem nächsten Abschnitt beschrieben werden:

WR: Nee, eigentlich ich kann nicht sagen generell seh ich's anders. Also ich würde mal sagen grundsätzlich, find ich das Zwischenmenschliche sehr wichtig! Weil ich glaube das macht sehr viel von der Arbeitsatmosphäre auch aus, also wie gut funktionieren Teams, wie wohl kann man sich fühlen in einer Umgebung, mit den Menschen mit denen man zusammen arbeitet und da muss man noch nicht mal jetzt gemeinsame Aufgaben haben, so wirklich im Team, sondern wirklich einfach sich begegnen, sich treffen tagtäglich. Es sind ja viele Begegnungen die man hat. [I: Mhm] Da denk ich ist es enorm wichtig. Einfach auch ja für die Stimmung, wie wohl kann man kann ich mich da fühlen? [I: Mhm] Um die Aufgaben zu erledigen ist das Zwischenmenschliche nicht immer das Primäre, dann ist manchmal wirklich die fachliche Kompetenz im Vordergrund, es kommt, es hängt sehr stark von der Aufgabenstellung ab, würd ich mal sagen. [I: Mhm] Viel wird natürlich im Team erledigt und vieles – ja was ich schon sehr wichtig finde ist eine Fähigkeit – so im Netzwerk zu arbeiten. [I: Mhm] Und da ist das Zwischenmenschliche da natürlich wieder GANZ wichtig. [I: Mhm] Also da muss ich ja auch Kontakte knüpfen können. Vielleicht auch mal jemanden anrufen, den ich noch nicht kenne oder herausfinden wo ist jetzt die Person, die ich jetzt da brauche und so weiter. Also all diese Fähigkeiten braucht es da und da ist das Zwischenmenschliche ganz wichtig. (Tradis, Interview Frau Rechsteiner, Bereich Managementausbildung)

Zunächst wird auch hier das 'Zwischenmenschliche' als 'wichtiges' Thema innerhalb von Organisationen platziert: "Also ich würde mal sagen grundsätzlich, find ich das Zwischenmenschliche sehr wichtig! Weil ich glaube das macht sehr viel von der Arbeitsatmosphäre auch aus, also wie gut funktionieren Teams, [...]". Hier wird die Wichtigkeit weniger mit der eigenen Aufgabe einer Personalführung begründet, als vielmehr damit, dass 'das Zwischenmenschliche' einen funktionalen Einfluss auf die Organisation hat. Der 'funktionale' Einfluss des Zwischenmenschlichen wird hier mit 'Arbeitsatmosphäre' und 'wie gut funktionieren Teams' gesetzt. Es wird mit dieser

Setzung an 'allgemeine Kenntnisse zur Funktion von Menschen in Organisationen' angeknüpft. Mit diesem Diskurs der 'Fachkenntnis' dazu, wie 'Menschen in Organisationen funktionieren' wird der Bereich des Zwischenmenschlichen zu einem fachlichen Thema. Es ist das 'fachliche' Thema der Organisationsmitglieder, die - wie Frau Rechsteiner - in den Bereichen 'Aus- und Weiterbildung', 'Personal' oder 'Human Resources' arbeiten. Sie verfügen über ein 'Wissen', wie möglichst 'effektiv' mit Menschen in Organisationen umzugehen sei. Sie haben ein 'Fachwissen' dazu.

Interessant wird in dieser diskursiven Verknüpfung des Zwischenmenschlichen hin zu einem Fachlichen, dass das 'Zwischenmenschliche' Legitimation durch die Setzung als 'Fachliches' erhält. Es wird nicht zu einem reinen 'lieb miteinander sein' abgewertet, sondern erfährt eine Aufwertung durch die Setzung als 'fachlich'. In dieser Kombination kann dann auch ein 'Zwischenmenschliches' als für ein organisationales Funktionieren nützlich gesetzt werden *"Also all diese Fähigkeiten braucht es da und da ist das Zwischenmenschliche ganz wichtig."* Es 'brauche' diese 'Fähigkeiten', damit bestimmte Bereiche in der Organisation 'funktionieren', wie zum Beispiel *"im Netzwerk zu arbeiten"*, oder um in der Organisation 'erfolgreich' zu sein.

Die Perspektive erfährt an dieser Stelle in diesem Gesprächsausschnitt eine kleine Wende. Die Begründung ist nicht mehr ausschliesslich, wie die Organisation erfolgreich sein kann, sondern wie ein 'Individuum' 'in' der Organisation erfolgreich sein kann. Dies ist wiederum eine Perspektive aus einer Position heraus, die für die Ausbildung von Führungskräften zuständig ist. Der Brückenschlag zum Thema 'Nutzen für die Organisation' könnte wohl so gemacht werden, dass es jeweils 'fähige Individuen' brauche, um den Erfolg der Organisation zu bewirken.

Mit diesen drei Ausschnitten der Konstruktion des Sozialen in der Dichotomie von 'fachlich' und 'menschlich' soll auch verdeutlicht werden, wie diese variieren kann. Je nach Funktion und Aufgabenbereich der Sprechenden wurde auf unterschiedliche Repertoires Bezug genommen. Wenn im technisch-maschinellen Bereich der Schwerpunkt im 'fachlichen' für eine 'erfolgreiche' Aufgabenausführung gesetzt wird, dann wird ein 'Soziales' als unwichtig abgegrenzt und abgewertet.

Wenn eine der Hauptaufgaben als in der Führung von Mitarbeitenden gesetzt wird, dann kann ein 'Soziales' über ein 'Fachliches' hinaus aufgewertet werden, in dem es als 'schwer lernbar' gesetzt wird. Es kann so auch zu einem dominanten Beurteilungsfaktor bei Einstellungen werden. Wenn es dann wie in dem letzten Ausschnitt aus der Perspektive einer Ausbildungsabteilung zu einem 'Fachlichen'

wird, dann erfährt es durch diese Setzung als 'fachlich' eine Aufwertung durch die Gleichsetzung mit anderen 'fachlichen' Themen.

Gleichzeitig geht gerade in dieser letzten Perspektive des 'Sozialen als Fachlichem' das Element der Variation, das in der Kombination mit dem 'Menschlichen' konstruiert wurde, verloren. Das Soziale als 'Fachliches' wird zu einem ebenso 'beherrschbaren' Element und geht über in die 'Hoheit' der Organisation wie das Fachliche selbst. Es wird lernbar, trainierbar und ist von der Organisation zu steuern. Die Konstruktion des 'Sozialen als Fachlichem' verknüpft sich besonders glatt mit der Metapher der Organisation mit dem Sozialen als 'innerhalb'. Das Soziale wird so zu einem Element in der Organisation, dem eine 'gleiche' Qualität zukommt, wie anderen Themen, die das 'Funktionieren' einer Organisation 'gewährleisten'. Es verliert die Bedeutung als 'subversives' Element der Organisation, welches es in der Kombination mit 'menschlich' hatte. Das 'Soziale' wird so ebenfalls zu einem Bereich der Organisation, der als für diese nutzbringend gesetzt werden kann.

7.2.3 Reflektionen zum Sozialen als 'Fachliches' oder 'Menschliches'

Mit der Konstruktion des 'Sozialen in Organisationen' als 'Fachliches' oder 'Menschliches' erfährt dieses eine engere Bindung zu dem Diskurs des Pro-Sozialen. Mit 'pro-sozial' ist hier die Fokussierung des Sozialen nicht auf der deskriptiven Ebene des 'zwischen Menschen' der Psychologie, sondern auf der des 'einander zugewandten' Altruismus des Alltagsverständnisses des Sozialen angesprochen. Mit der Zuwendung zum Pol des 'Menschlichen' im Kontext von Organisationen wird das Element eines tabuisierten 'Guten' des 'Menschen' in Anlehnung an den Humanismus gesetzt. Dabei wird der Aspekt der 'Menschlichkeit' wiederum 'im' Individuum verankert, das in der rationalistischen Tradition der Aufklärung nach Descartes und Kant als der Ort der moralischen Agency betrachtet wird (K. J. Gergen, 1992). Gergen setzt dabei diese 'moralischen' Referenzen als 'nur' eine weitere 'Sprache' des sozialen Miteinanders, die hier bestimmte Funktionen von Regelungen erlangen: "*They operate within relationships to prevent, to admonish, to praise, and to invite various forms of action; (...) They are moves or positionings that enable persons to construct the culture in what we take to be a moral or ethical way*" (K. J. Gergen, 1992, S. 17). Somit kann die Zuschreibung eines Sozialen als ein 'moralisches Menschliches' auch wieder nur im jeweiligen Kontext eine bestimmte Bedeutung und Funktion erlangen.

Bei der Setzung als 'ausserhalb' einer maschinistischen Organisationsmetapher kann mit der Assoziation des Sozialen als 'menschlich' dem Thema der Variation ein Platz im diskursiven Gefüge eingeräumt werden. Indem einerseits ein 'rationalistisches Funktionieren' als die zu erreichende Norm gesetzt wird, kann über ein moralisch-gutes des Sozialen als 'menschlich' auch dieser Bereich legitimiert werden. Über die Konstruktion des Sozialen als positives 'menschliches' erhält dieses neben der eigentlichen Dominanz des Fachlichen seine Geltung im Rahmen der organisationalen Diskurse. Gleichzeitig wird das 'Fachliche' weiterhin als das dominante Element gesetzt, das für das Funktionieren der Organisation 'verantwortlich' ist.

Mit der Gegenüberstellung des Paares 'fachlich-menschlich' erhält im Sinne des Logozentrismus nach Derrida das eine über das andere Dominanz (Cooper, 1989). Eines wird zum 'Anderen', immer in Abgrenzung zum 'Eigentlichen' des Einen, das dominiert. Legge beschreibt das Konzept des Logozentrismus Derridas sehr anschaulich:

"That 'meaning' is ultimately 'undecidable', is because not only are texts structured around binary oppositions ('good'/'bad', 'formal'/'informal') in which one term dominates the other ('male'/'female') but the relationship between opposing terms is one of mutual definition ('black'/'white')."
(Legge, 2005, S. 331).

Die Beziehung solcher binärer Kategorien wird als einander bedingend beschrieben. Es sind zwei Seiten derselben Medaille. *"The binary terms 'inhabit' each other"* (Cooper, 1989, S. 483). Im Rahmen der Metapher der Organisation als Maschine wird 'das Fachliche' zum dominanten Element und 'das Menschliche' zur Abweichung oder zum Zusätzlichen (supplement), das sich in dieser Abgrenzung definiert. Im Rahmen der analysierten Organisation Produkta ist es das Element, dass sich dadurch auszeichnet, dass es eher 'im Privaten' stattfindet, in der Organisation weniger Geltung erhält, zur Abwechslung und Variation wird, aber auch stören kann und für das Funktionieren der Organisation 'nicht notwendig' ist.

Die gleiche Abgrenzung des Sozialen als 'fachlich' oder 'menschlich' findet sich auch bei Tradis. Dort konstruiert sich das Soziale allerdings als Fachliches. Der Bereich des 'Menschlichen' wird damit zum einen auch zu einem 'Fachlichen'.

Zum anderen akzentuiert sich die altruistische Variante eines Menschlichen noch stärker. Zum 'Fachlichen' wird das Soziale hier konstruiert, weil es als ein Teil gesehen wird, der - wiederum im Rahmen der Metapher der Organisation als

Maschine - als ein Element gesetzt ist, das zum 'Funktionieren' beiträgt. Analog der Konstruktion eines 'fachlichen' Wissens, wird das Soziale hier so gesetzt, dass es geeignete Wege und Instrumente gebe, damit 'angemessen' umzugehen. Man kann 'Wissen' darüber erlangen, wie ein für die Firma funktionales Soziales zu erlangen sei. Der Unterschied zwischen einem 'Sozialen' und einem 'Fachlichen' wird geringer.

Stärker akzentuiert sich in diesem diskursiven Netz der Unterschied zu einem 'zweckfreien' Sozialen. Das altruistische 'Menschliche' eines 'sich um Andere kümmerns' wird im Kontext der Organisation Tradis dann allerdings auf einer anderen Ebene funktional. Es wird dazu genutzt, die Organisation als einen 'Arbeitgeber' zu positionieren, 'der sich um seine Mitarbeitenden kümmert'. Immer wieder wird dies in Narrationen wiederholt. Am prominentesten wird die Geschichte, dass die Person des CEO sich jeden Namen eines Mitarbeitenden, den er einmal getroffen habe, merken würde und ihn / sie bei einem nächsten Treffen dann mit dem Namen ansprechen würde. So wird ein 'Image' portraitiert, dass 'die Menschen' 'wichtig' seien und man 'den Aufwand' betreiben würde, sich an die jeweiligen Individuen zu 'erinnern'.

Die Thematisierung des pro-sozialen Menschlichen bei Tradis ist für mich besonders interessant, weil sie in Kombination mit einer Konstruktion des 'Sozialen' weniger als 'Menschlich', sondern als 'Fachlich' gesetzt wird. Durch die Konstruktion des Sozialen als 'innerhalb' der Metapher der Organisation als Maschine, wird es ebenfalls zu etwas 'Fachlichen'. Durch die zuvor angesprochene dominante logozentristische Konstruktion des Fachlichen in Organisationen, erfährt 'das Soziale' so eine 'Aufwertung'. Es wird zu einem Bestandteil der Organisation und erhält dort durch Bereiche wie 'Personal', 'Human Resource Management' oder 'Ausbildung' eine institutionelle Verankerung.

In der gleichzeitigen Verbindung mit den Repertoires des 'Menschlichen', 'Pro-Sozialen' und 'altruistisch einander 'zugewandten' wird dies mit einem 'moralisch Guten' kombiniert, was den Aspekt der Instrumentalität in den Hintergrund geraten lässt. Die Instrumentalität des Sozialen gelangt nicht in den Fokus. Stark fokussiert wird hingegen auf Erzählungen und Intentionen des 'Menschlichen' und damit einer eigenen Qualität eines 'moralisch Guten'.

Wie schon zuvor angesprochen, wurde diese Kombination durch die so genannte 'Human Relations' Bewegung besonders populär. Diese diskursiven Verknüpfungen wurden als 'wissenschaftlich' legitimiert und so in ihrer 'Geltung' verstärkt. Indem

'der Mensch' und seine Eigenheiten nicht mehr zu einem Gegensatz, sondern mit dem Bild als 'social man' als ein funktionaler Teil von Organisation konstruiert wurden, erlangten organisationale Praktiken hinsichtlich des Sozialen eine erhöhte Legitimität. Sie werden als positive Auswirkungen habend, sowohl für 'den Menschen', als auch für 'die Organisation' konstruiert. Ein weiterer Effekt ist, dass so die 'kapitalistisch-sozialistische' Gegensatzdiskussion zwischen 'Unternehmern' und 'Arbeitern' aufgelöst wird, weil nun 'alle die gleichen Ziele' verfolgen.

Eine andere Folge der Human Relations Bewegung war, dass aus Arbeitern Individuen mit interindividuellen Differenzen wurden (Hollway, 1991). Auch durch diese interindividuellen Unterschiede, der Konzeption der Arbeitnehmenden als Individuen, konnte eine Nachfrage nach individuellen 'Kompetenzen' für einen Umgang mit den nun als jeweils 'anders' konzipierten Individuen, entstehen.

In einem Zwischenfazit zu diesem Abschnitt möchte ich noch anmerken, dass die Konstruktion des Sozialen als 'fachlich' oder 'menschlich' das binäre Paar war, das mir als erstes als ein Diskurs des Sozialen in Organisationen auffiel. So wurde es zum Teil schon in meinen Fragen als Unterschied impliziert und so auch die Aufteilung in diese beiden Themen unterstützt. Die Frage, die ich mir hier jetzt stelle ist, inwieweit die Begrenzungen des Diskurses des 'fachlichen' oder 'menschlichen' in einer anderen Metapher aufgelöst werden können:

"The hierarchy of dual oppositions always re-establishes itself (Derrida 1981a, S. 42). It is therefore necessary to proceed immediately to the second movement of deconstruction - metaphorization - which is perhaps what makes deconstruction especially distinctive as a critical process."
(Cooper, 1989, S. 483).

Hier beginnt die Suche nach einer Metapher, die von Derrida als zweite dekonstruierende Bewegung bezeichnet wird, die dieses Paar auflösen kann. Metaphern, die das Soziale Miteinander von den beschriebenen binären Konstruktionen wegbewegen, werden in Kapitel acht im Rahmen der Rekonstruktionen des Sozialen diskutiert.

7.3 Zwischenfazit zur binären Konstruktion des Sozialen in Organisationen

In diesem Abschnitt wurde diskutiert, wie die binären diskursiven Repertoires des 'privat vs. beruflich' und 'fachlich vs. menschlich' Bedeutungen und Realitäten des

Sozialen Miteinanders in Organisationen konstruieren. Dabei wurde darauf verwiesen, dass sich die Bedeutungen und die Sensemaking-Prozesse nicht an den isolierten binären Repertoires festmachen lassen, sondern dass sich deren jeweilige Bedeutungszuschreibung mit der jeweiligen Metapher der Organisation konstruiert.

Im ersten Abschnitt wurde zunächst die Abgrenzung des Sozialen als 'beruflich' oder 'privat' beschrieben. Die Metapher der Organisation war bei Produkta eine Maschine, die das Soziale als einen Bereich 'ausserhalb' der Organisation platzierte. So wurde in der Analyse der thematischen Konstruktion dann auch daran anknüpfend das 'Soziale Miteinander' als im 'privaten' Bereich 'passierend' gesetzt. 'Kollegialität' als Merkmal wurde durch Zusammenkünfte 'nach Feierabend' mit 'Gleichgesinnten' begründet. Durch diese Verknüpfung wurde 'Kollegialität' als eher zwischen 'Gleichen' konstruiert, mit der Konsequenz, dass 'Andere' zum Teil in Prozesse nicht einbezogen werden. Gleichzeitig war der 'berufliche' Bereich der dominante und der 'private' ein Extra. Gleichwohl erlangten die Mitarbeitenden dadurch, dass sie durch den privaten Bereich ein positives Soziales erzeugten, eine 'Hoheit' über diesen Bereich. So konnten sie sich auch kritisierend gegenüber dem 'negativen' Sozialen im Verantwortungsbereich der Organisation absetzen. Durch die Konstruktion des Sozialen als 'privat' konnte auch Variabilität für den Bereich gesetzt werden und sich ein Raum für Kritik innerhalb der Organisation eröffnen.

Bei der Konstruktion des Sozialen als 'beruflich' erfolgt der Prozess der Aneignung in eine andere Richtung. Bei Tradis wird in Verbindung mit dem Ansatz der Human Relations das Soziale als 'innerhalb' des maschinistischen Organisationsbildes positioniert. In unterstützender Verknüpfung wird das 'Soziale' hier nun zu einem 'beruflichen'. Die Verschiebung erfolgt hier auf der Ebene, dass der Bereich des 'privaten' nun auch zu einem Teil der Organisation wird. Das 'Soziale' wird als wichtiges funktionales Element der Organisation gesetzt und so wird die Organisation für Teilbereiche des Sozialen, die 'im Privaten' stattfinden, verantwortlich. Dieser 'private' Bereich 'sollte' aus instrumenteller Perspektive der Organisation so funktionieren, dass es das soziale Funktionieren in der Organisation nicht behindert. So erfährt die Organisation dann auch eine Rolle als 'paternalistischer Kümmerer', der mittels der Institution eines Sozialdienstes auch bei 'privaten Notlagen' 'Ansprechpartner' wird.

In beiden Organisation wird das Thema des sozialen Miteinanders entlang dieser Linien des 'privaten - beruflichen' besprochen und es wird so zu einer diskursiven

Bedeutungszuschreibung dieses Bereiches. Dass dieses Repertoire seine jeweilige Bedeutung im Kontext generiert, wird aus den Unterschieden je nach Positionierung in der Organisationsmetapher verdeutlicht. Je nach Verknüpfung zu einem anderen Diskurs erfährt die Bedeutung einen anderen 'shift', lehnt sie sich in eine andere Richtung.

Diese Anlehnungen und dadurch gegenseitigen Legitimierungen werden auch bei dem zweiten Paar der kategorisierenden Bedeutungszuschreibung ersichtlich. Die Konstruktion des Sozialen zwischen 'fachlich' und 'menschlich' orientiert sich wiederum an der jeweiligen Positionierung im Rahmen der Organisationsmetapher. So wird im Kontext von Produkta das Soziale als das nicht-fachliche, menschliche gesetzt. Durch die Zuschreibung als 'menschlich' erhält es aber wieder eine eigene Qualität der Legitimation im Kontext der Organisation. 'Menschlich' wird hier im Unterschied zu 'Fachlich' zu einem besonderen moralisch positiv besetzten Diskurs der 'Menschlichkeit' und altruistischen einander Zugewandtheit. Durch diesen 'Nutzen' wird ein unabhängiger 'Geltungsbereich' jenseits organisationaler 'Instrumentalität' gesetzt.

Diese positive Konnotation des 'Menschlichen' erfährt die Konstruktion des Sozialen auch bei Produkta, indem unterschiedliche pro-soziale Aktivitäten beschrieben werden. Hier wird das Soziale durch die Inkludierung in die Organisation zu einem 'Fachlichen' 'aufgewertet'. Das 'Menschliche' wird so zu einem Bereich einer 'Nutzen-freien' Zone des pro-sozialen, jenseits des institutionalisierten fachlichen Bereiches des Sozialen von Personal- und Ausbildungsabteilungen.

Reflektiert wurden diese thematischen diskursiven Bedeutungskonstruktionen hinsichtlich des Konzeptes des Logozentrismus von Jacques Derrida. Die Dominanz des einen Teils legitimiert sich auch im jeweiligen Kontext, wie zum Beispiel des 'Fachlichen' über das 'Menschliche' in Organisationen¹⁰⁷.

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Analyse des Themas des 'Sozialen Miteinanders' in den zwei Organisationen 'Produkta' und 'Tradis' diskutiert. Die jeweiligen Funktionen und Konsequenzen der Konstruktionen in den Kontexten wurden aufgezeigt und anhand unterschiedlicher Konzepte reflektiert. Im nun folgenden letzten Kapitel sollen die Eingangsfragen dieser Arbeit mit diesen Analysen und Reflektionen verbunden werden. In einem zweiten Schritt wird dann diskutiert, wie das Thema eines Sozialen Miteinanders in Organisationen jenseits

¹⁰⁷ Eine Umkehrung würde sich wohl für 'private' Kontexte wie Freundschaft, Familie oder Partnerschaft ergeben, in dem das 'menschliche' wohl dominierten würde.

der beschriebenen Konsequenzen von Individualismus, Gleichheit, Ordnung und Ausgrenzung besprochen werden kann. Im Sinne Derridas Metaphorismus soll versucht werden, Metaphern jenseits der Maschine zu schreiben: Qualitäten eines Miteinanders in Organisationen jenseits instrumentellen Nutzens. Zustände eines dazwischen als Beschreibungen. Jenseits individueller Verantwortung. Wie kann ein 'Dazwischen' des Sozialen in Organisation lebbarer werden?

8 Re-Konstruktionen des Sozialen Miteinanders in Organisationen – Fazit und Ausblick

In den vorangegangenen Kapiteln fünf, sechs und sieben wurde der Bereich des Sozialen Miteinanders in Organisationen in seinen diskursiven Erzeugungen und Realitäten anhand der Organisationen 'Tradis' und 'Produkta' beschrieben. In jedem Kapitel wurden in einem zweiten Schritt die Diskurse reflektiert und mit Kontexten ausserhalb der beiden Organisationen verknüpft. Ziel dieses letzten Kapitels ist es nun, die gemachten Analysen und Reflektionen zusammen zu fassen, mit den Ausgangsfragen zu verknüpfen, Möglichkeiten der Re-Konstruktion zu diskutieren, sowie einen Ausblick auf einen künftigen Umgang mit dem Thema des Miteinanders in Organisationen zu geben.

Die allgemeine Ausgangsfrage der Arbeit war: "Wie konstruiert sich ein Soziales Miteinander in Organisationen?". Diese Frage wurde insofern präzisiert, als dass die populäre Forderung nach 'Sozialen Kompetenzen' in Organisationen zum Ausgangspunkt der Untersuchung gemacht wurde (Kanning, 2005; Runde, 2003). Im ersten Kapitel habe ich die Grundannahmen dieses Konzeptes diskutiert. Im zweiten Kapitel dann die wissenschaftstheoretische Fundierung der Fragestellung im Sozialen Konstruktivismus erläutert (Chia, 2003a). Die Fragestellung und der Schwerpunkt der Arbeit basierte auf der Prämisse, dass 'Realität' ein relativistisches Konstrukt ist, welches sich mittels Sprache in einem fortwährenden Prozess der Erzeugung befindet (Hassard, 1993; Lyotard, 1984). Entsprechend stellte sich am Ende von Kapitel drei die Frage nach der sprachlichen Konstruktion von Realitäten des Sozialen Miteinanders in Organisationen.

Untersucht wurden diese sprachlichen Konstruktionsprozesse anhand von 'Diskursen', die als zusammenhängendes 'Set an Bedeutungen, Metaphern, Repräsentationen, Bildern, Geschichten und Statements, die zusammen eine bestimmte Version eines Ereignisses produzieren', beschrieben wurden (Burr, 1995, S. 184). Die Fragestellung lautete demnach: "Mittels welcher Diskurse werden Realitäten des Sozialen Miteinanders in Organisationen konstruiert?". Das Erkenntnisziel der Untersuchung wurde dabei im Rahmen des lokal-emergenten Verstehens (Deetz, 1996) als Generierung von 'Einsicht' oder 'Einblick' ("*insight*") formuliert. Durch die Sammlung von Erzählungen, sowie anhand der detailliert analysierenden Beschreibungen von Diskursen sollten Einblicke in das Thema des Sozialen Miteinanders, jenseits der dominanten Diskurse von 'Sozialer Kompetenz',

generiert werden. Der Fokus der Untersuchung lag dabei auf der Identifikation von 'Instabilitäten', mit dem Ziel, Unterschiedlichkeit und Multiplizität sichtbar werden zu lassen (Hassard, 1993, S. 8). Die Fragestellung wurde an der folgenden Beschreibung von Chia (1996) ausgerichtet: "[...] *the focus of analysis shifts away from the question of 'how to organize' to the question 'how does organization, ordering and representation occur as 'happenings' in the flow of reality.'*" (Chia, 1996, S. 14). Entsprechend richtete sich die Aufmerksamkeit der Analyse darauf, 'wie' die unterschiedlichen Arten des 'Sozialen Miteinanders' in den Organisationen konstruiert werden.

Die Annahme dabei war, dass unterschiedliche Versionen von 'Verstehen' oder 'Realitätskonstruktionen' jeweils unterschiedliche Handlungsimplicationen haben würden. Oder anders ausgedrückt, jede Version von 'Wahrheit' oder 'Realität' hat direkte Auswirkungen auf Verhalten, Handlungen und Aktivitäten.

Da die Konstruktion der Realitäten nur im jeweiligen lokalen Kontext Bedeutung erhält (Deetz, 2000), erfolgte eine weitere Präzisierung des Geltungsanspruches hinsichtlich der zwei untersuchten Organisationen 'Produkta' und 'Tradis'. Entsprechend sind die Beschreibungen bezüglich der Konstruktionsprozesse des Sozialen Miteinanders als auch die gezogenen Schlussfolgerungen auf den Kontext dieser Organisationen beschränkt. In einem zweiten Schritt wurden die lokalen Ergebnisse jedoch mit übergreifenden Überlegungen zu Organisationen in Verbindung gebracht. So wurde beispielsweise reflektiert, welche Bedeutung die beschriebenen Diskurse und Funktionen jenseits der Organisationen erzeugen können. Diese Ergebnisse und Reflektionen der Analyse werden in diesem Kapitel noch einmal aufgegriffen werden, um sie zusammenfassend darzustellen und einem weiteren rekonstruierenden Schritt zugänglich zu machen. Vor der Darstellung der jeweiligen Ergebnisse und deren Re-Konstruktion möchte ich aber zunächst an die zu Beginn der Arbeit formulierten Ziele erinnern:

- Unterschiedliche Konstruktionen zum Thema des Sozialen Miteinanders in Organisationen aufzeigen und dabei möglichst unterschiedlichen Stimmen Gehör zu verschaffen.
- Die Funktionen der jeweiligen Diskurse des 'Sozialen Miteinanders' für die jeweiligen organisationalen Kontexte zu erläutern.
- Die Verbindung der jeweiligen Konstruktionen des 'Sozialen Miteinanders' zu Diskursen ausserhalb der Organisationen zu beschreiben und deutlich werden zu lassen.

Das 'piecing together' der Diskurse im Sinne einer 'bricolage' (Denzin & Lincoln, 1998) erfolgte, indem die Methoden des problemzentrierten und des narrativen Interviews kombiniert wurden, Gruppendiskussion durchgeführt und weitere Eindrücke und Informationen aus den Begegnungen in den Organisationen niedergeschrieben und verwendet wurden. Ziel dieses Vorgehens war, die Szenen und Bilder zum 'Sozialen Miteinander in Organisationen' auf einen möglichst breiten Erfahrungshintergrund abzustützen. Die Analyse wurde in einem narrativen Stil verfasst. Durch diesen 'Schreibstil' wird bereits deutlich, dass es bei dieser Arbeit darum geht, unterschiedliche 'Beschreibung' zu generieren¹⁰⁸.

Da die Analyse und deren ausführliche Beschreibung Wirklichkeitserzeugungen und Bezugspunkte verdeutlichen, konnten diese erst reflexiven Schritten zugänglich werden. Anhand der ausführlichen Beschreibung ihrer Funktionen und Verwendungen wurde dem Ziel der Vielfältigkeit und Multiplizität Rechnung getragen. Durch die Analyse der Sprache der geführten Gespräche und das Aufzeigen von Verknüpfungen mit anderen diskursiven Ebenen kann das, was als 'Wissen' bezeichnet wird, erst einer reflexiven Ebene zugänglich gemacht werden. Ich möchte an dieser Stelle noch einmal aufgreifen, dass die Darstellungsform der Analyse darauf ausgerichtet ist, den Lesenden Einsichten zu ermöglichen, die ihnen bisher nicht geläufig waren. Die Darstellung meiner Analyse war demzufolge an der Metapher des Kristalls orientiert, die impliziert, möglichst viele Facetten und schillernde Ansichten des Themas zum Leuchten zu bringen (Richardson, 2000).

In den folgenden Abschnitten sollen nun die Beschreibungen kurz zusammengefasst und Ausblicke auf potentielle diskursive Re-Konstruktionen zum Sozialen Miteinander in Organisationen gegeben werden. Ziel dabei ist, diejenigen Realitätskonstruktionen hervorzuheben, die jenseits von Individualisierung, Nutzen und Funktionalität liegen. In einem zweiten Schritt werden in Abschnitt 8.2 dann die Studie, ihre Methoden und der Kontext der beiden Organisationen reflektiert. Es werden zukünftige Forschungsfragen elaboriert, sowie Implikation für die organisationale Praxis diskutiert. Abschliessend erfolgt ein kurzes Resümee, das gleichzeitig Überlegungen für eine Öffnung der Reflektionen zum Sozialen Miteinander nahe legt.

¹⁰⁸ Der wichtige Punkt dabei ist, dass es im Unterschied zu Arbeiten, die 'Lösungen' einer Fragestellung als 'Ziel' setzen, hier das Ziel die Findung von unterschiedlichen Beschreibungen ist.

8.1 Re-Konstruktionen des Sozialen Miteinanders

In dieser Arbeit wurde in den Kapiteln fünf, sechs und sieben analysiert, wie sich in den Organisationen Tradis und Produkta das Soziale Miteinander konstruiert. In den Reflexionen zu der jeweiligen Analyse wurde dann ausführlich diskutiert, welche Bedeutungen und Funktionen diese jeweiligen Diskurse im Kontext der jeweiligen Organisationen erlangen können. In den hier folgenden Abschnitten werden Punkte dieser Diskussion noch einmal aufgegriffen und es wird der Frage nachgegangen, wie das Soziale Miteinander über den Kontext der Organisationen hinaus erweitert werden kann und somit Variationen der beschriebenen Diskurse erzeugt werden können.

8.1.1 Re-Konstruktionen jenseits individueller Kompetenz

Die Konstruktion des Sozialen Miteinanders als 'Soziale Kompetenz' ist schon von der begrifflichen Zusammensetzung mit einem Paradox behaftet, nämlich dass der Raum des sozialen 'zwischen' Menschen durch die Verknüpfung mit 'Kompetenz' auf die Verantwortung einzelner Personen reduziert wird. Indem einzelnen Personen 'Agency' für Veränderung zugesprochen wird, wird auch ein 'Dazwischen' nicht in seinen Zuständen und Qualitäten als relationaler Veränderungsprozess beschrieben, sondern allein aus der Perspektive einer personalen/individuellen Zuschreibung gedacht. Mit diesen personalen Zuschreibungen wird zudem eine Verknüpfung mit 'Stabilität' erzeugt, indem 'Kompetenz' häufig als Eigenschaft des 'Charakters' gesetzt wird.

Eine konkrete Konsequenz dieser Konstruktion des Miteinander als Persönlichkeitseigenschaft ergibt sich hinsichtlich der Frage, wie Diskurse des Lernens und der Gestaltung des Miteinanders in Organisationen beschrieben werden können. In Leitlinien zur Zusammenarbeit und zum Sozialen Miteinander sollten, sofern eine Flexibilisierung gewünscht wird, weniger die 'Eigenschaften' der Mitarbeitenden ins Zentrum gestellt, als vielmehr die gewünschten Zustände und Wege des gegenseitigen Umgangs beschrieben werden.

Ähnliches gilt für die Setzung von 'Teamfähigkeit' als 'Voraussetzung'. Wenn also 'Teamfähigkeit' als Eigenschaft von Personen interpretiert wird, so wird auch hier der Spielraum für eine gewünschte Gestaltung/Veränderung geringer, da den relationalen Prozessen von Veränderung keine Beachtung geschenkt wird. Würde hingegen dem Umstand Rechnung getragen, dass 'Teamfähigkeit' jeweils in einem Prozess (zwischen Personen) kreiert wird, so könnte der Fokus zusätzlich darauf

gerichtet werden, wie Gruppen Realitäten aushandeln und Entscheidungen fällen, was wiederum einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung von Veränderung hätte.

Die Individualisierung des Miteinanders wurde zum einen in Bezug auf die Möglichkeiten personaler Verantwortung reflektiert, aber auch hinsichtlich möglicher Folgen wie zum Beispiel der individualisierten Schuldzuschreibungen beleuchtet. Diese individualisierte Verantwortung wird von Keupp (2005) auch als "*Triumph der Selbstdressur*" kritisch reflektiert. Insgesamt scheint es, dass der Trend der individualistischen Verantwortungszuschreibung in seiner Extremisierung den Punkt der Persiflage erreicht hat. So stellt der Roman "*Schule der Arbeitslosen*" von Joachim Zelter (2006) das Prinzip der 'Selbstoptimierung' - welches den Zweck hat, die Menschen in die Arbeitsgesellschaft zu re-integrieren - in seiner Überzeichnung dar, wobei vor allem die 'Schulung' der Eigenmotivation für den Zustand der Erwerbsarbeit kritisch behandelt wird¹⁰⁹.

In diesem rekonstruierenden Abschnitt stellt sich entsprechend auch weniger die Frage nach einem 'richtig' oder 'falsch' einer solchen Konstruktion, sondern danach wie Organisationen und ihre Mitglieder ihr Miteinander interpretieren. Es geht also weniger um die Identifikation eines 'unerreichten Ideals' ('wenn nur alle Mitglieder sozial kompetent wären, dann würde es allen gut gehen'), als vielmehr um die Frage 'wie sollen die Prozesse des Miteinanders gestaltet werden?'. Gestaltung bedeutet hier immer die diskursive Erzeugung von Realitäten, wodurch impliziert ist: Wie können Texte über ein Miteinander jenseits der mit dem Individualismus einhergehenden Konstruktionen von 'Schuldzuweisungen' und 'Gleichheit' gesprochen werden, so dass die Lernmöglichkeiten von Vielfalt Berücksichtigung finden? Eine Möglichkeit, um diesem Ziel gerecht zu werden, könnte eventuell sein, Organisationsprozesse an Orten zu untersuchen, in denen das organisierende Element stärker von Kollektivität und gemeinsamen 'Tun' geprägt ist. Beispiele könnten hier Vereine oder lokale Initiativen sein.

8.1.2 Re-Konstruktionen jenseits des funktionalistischen Elements der Maschinen-Metapher

Die Konstruktion des Sozialen Miteinanders mit denjenigen der jeweiligen Organisationen in Verbindung zu bringen, war ein weiteres Ziel der Arbeit. Bei der Analyse wurde neben den Prozessen der Erzeugung des Miteinanders auch die der

¹⁰⁹ Siehe für eine Rezension "Zum Bewerber abgerichtet. Wie aus schlaffen Arbeitslosen dynamische Bewerber werden" (Rabe, 2006).

Organisation selbst integriert. Dabei wurde der Fokus darauf gelegt, wie die unterschiedlichen organisationalen Konstruktionen mit den Bedeutungen und diskursiven Konstruktionen des Miteinanders kovariieren. Beide Konstruktionen werden demnach als sich einander bedingend betrachtet – wobei hier aufgrund der Fragestellung der Arbeit der Hauptfokus auf die Konstruktionen des Miteinanders gelegt wurde.

Der Aspekt der Interaktion der Konstruktion der Organisation mit der des Miteinanders wird in den bisherigen Analysen zu sozialem Miteinander in Organisationen wenig berücksichtigt, da sie sich im Zusammenhang mit 'Kompetenz' hauptsächlich auf die individuellen Handlungen konzentrieren. Da das Hauptinteresse auf den Bedeutungen des Miteinanders liegt, wurde die Konstruktion der Organisation anhand von bildhaft abstrahierenden Metaphern beschrieben. Dies hat den Vorteil, dass diese Beschreibungen in der Organisationsforschung schon gut dokumentiert sind (G. Morgan, 1997). Durch ihre Bildhaftigkeit, in der die Komplexität der sich aufeinander beziehenden Diskurse der Organisation zusammengefasst werden, ermöglicht eine metaphorische Betrachtung einen leichteren Bezug zu den Ergebnissen dieser Untersuchung.

In der Beschreibung von Produkten wurde das Soziale als 'ausserhalb der Maschine' stehend positioniert. Das vitale Element in dieser Konstruktion ist der 'Widerstand', in dem das Miteinander ausserhalb der Organisation gelebt werden kann. Diese Konstruktion eröffnet Möglichkeiten von 'Mikro-Emanzipation', wie sie bei Konzepten, die eine Integration des Sozialen Miteinanders in die Organisation vorsehen, nicht möglich sind (Finch-Lees, Mabey, & Liefvooghe, 2005). In anderen Worten, da sich das Soziale ausserhalb der Organisation abspielt, ergibt sich demnach keine Möglichkeit für dessen 'Disziplinierung'. Insgesamt wurde im Zusammenhang mit der Maschinen-Metapher eine Anlehnung der Konstruktion des Sozialen Miteinanders mit dem Taylorismus aufgezeigt (Kieser, 2002b).

Im Zusammenhang mit den Konstruktionen von Tradis ergibt sich für das Soziale Miteinander eine deutliche Verbindung zum Konzept von 'Nutzen', sowie zu den Ansätzen der Human Relations (Walter-Busch, 1989). Hier wird 'das Soziale' zu einem 'garantierenden' Faktor für den 'Erfolg' der Organisation. Die reflektierende Frage, die gestellt wurde, ist die nach einer Verortung eines disfunktionalen Sozialen in Organisationen (Douglas, 2002). Insgesamt scheint sich diese Konstruktion unhinterfragt durch den positiv gesetzten Konzept des 'Nutzens' zu legitimieren, wie es insbesondere in der neueren Ausrichtung der Studien zu

'Sozialem Kapital' deutlich wird (siehe dazu zum Beispiel "Das soziale Kapital in der Leistungsgesellschaft", Dederichs, 1999). In dieser Rationalität werden Soziale Beziehungen nur als eine weitere Ebene der Kontrolle von Identität in Organisationen verstanden (Alvesson & Willmott, 2004).

Dass der instrumentelle Charakter in diesem Zusammenhang nicht nur als Mittel zur Disziplinierung, sondern in modernen Gesellschaftsformen auch als einzig legitimes Mittel der Kontaktaufnahme verstanden wird, wird anhand der folgenden soziologischen Reflektion zum Thema 'Vertrauen', als einem der wichtigsten Faktoren von sozialem Kapital, ersichtlich:

*"In der Industriegesellschaft haben die sozialen Beziehungen einen weitgehend **instrumentellen Charakter** angenommen. Die sozialen Beziehungen enthalten Versprechungen, die auf rationalen Kalkülen beruhen. Die Gesellschaftsmitglieder treten sich als voneinander formell unabhängige und fremde Vertragsparteien gegenüber, zwischen denen **kein natürlicher Zusammenhang** (mehr) besteht. An die Stelle von Interaktions- und Kooperationspartnern, die durch verwandtschaftliche oder freundschaftliche Beziehungen mehr oder weniger dauerhaft und fest miteinander verbunden sind, sind einander fremde, häufig wechselnde Akteure getreten, von deren **sozialer Kompetenz, moralischer Aufrichtigkeit und Verlässlichkeit** man überzeugt sein muss, wenn man mit ihnen in Verbindung tritt und ‚Geschäfte macht‘."*

(Heisig, 1997, S. 126-127, Hervorhebungen durch den Autor).

In dieser soziologischen Analyse von Heisig wird das Miteinander als 'Kompetenz' verstanden und deren Instrumentalität als Folge eines 'Verlustes' von 'natürlichen Zusammenhängen', wie sie in vorindustriellen Gesellschaften durch 'Familie' und anderen Verbünde gestaltet wurden, gesehen. Das 'Miteinander' wird so von einem 'natürlichen' Element zu einem welches sich gestalten lässt. Die Frage bleibt hier wiederum, inwieweit die 'Gestaltung' allein der Moralität und dem Nutzen individueller Handlungen verantwortet bleibt – oder ob die Fragen nach Qualitäten und Zuständen des Miteinanders, sowie nach seiner Variabilität, gestellt werden sollten.

Insgesamt stellt sich für die Interaktion der Konstruktion des Miteinanders mit dem Verständnis der Organisation selbst die Frage, welche alternativen Organisationsmetaphern für die Bedeutungszuschreibung des Sozialen vorstellbar wären (G. Morgan, 1997). Welche Bedeutung würde eine Konstruktion des

Miteinanders in Relation zu alternativen Metaphern annehmen? Wenn man beispielsweise die Metapher der Organisation als Kultur nach Morgan heranzieht, so würde ein Soziales Miteinander in Bezug auf seine kulturelle Bedeutung und Konstruktion beleuchtet. In Verbindung mit der Metapher von Transformation und Veränderung wäre die Ebene des Miteinanders wesentlich stärker hinsichtlich ihres eigenen Veränderungsprozesses, sowie der Flüchtigkeit und wiederkehrenden Entstehung konstruiert. Das Primat von 'Stabilität', wie es in der Maschinen-Metapher Bestand hat, wäre hier wenig denkbar und anstelle der Thematisierung von 'Widerstand' gegen Veränderungen würde eine Analyse der inhärenten Dynamiken des Miteinanders treten. 'Überraschungen' und emergente Zustände eines Miteinanders würden somit in den Vordergrund rücken, wodurch die 'Aufmerksamkeit' statt auf Stabilität auf Unterschiedlichkeit und Variation gelenkt werden würde.

Für mich stellt sich hier weiter die Frage, ob nicht die Metapher des Flux die Variabilität und Unterschiedlichkeit hinsichtlich der Zustände des Sozialen Miteinanders stärker in den Vordergrund rücken würde. Inwieweit würden die moralistischen Limitationen von Schuldzuweisung des humanistischen Anspruches von 'Gut für den Menschen' im Sinne einer Vitalität unterschiedlicher Zustände aufgelöst werden? Statt der 'Linearität' werden in dieser Metapher die rekursiven Schleifen ("loops") des Organisierens angeregt. Die Flux-Metapher bewegt sich demnach weg von der In-Output Logik der Maschinen-Metapher. Während indessen ein Denken in Mustern angeregt wird, würde sich demnach für Organisationen viel mehr die Frage stellen, welchen Mustern des Miteinanders gefolgt werden können/sollen. Ein Zustand des Aushandelns würde erleichtert, statt einer rein moralischen Setzung von Zuständen. Finden sich Muster, die gegenseitige Unterstützung ermöglichen und Schuldzuweisung verhindern? (G. Morgan, 1997).

Die offene Frage an dieser Stelle ist, wie Wege und Sprache jenseits der dualistischen Abgrenzungen zwischen 'förderlich-hinderlich' gefunden werden können. Wie wird es möglich, Variation und Vielfalt im Sozialen Miteinander als Qualität wahrzunehmen – ohne sie als Beliebigkeit oder gar Probleme abzuwerten? Wie kann die Interaktivität des 'Dazwischen' eines Sozialen belebt werden? - ohne es wiederum als 'gelingen' oder 'problematisch' zu setzen? Einige dieser Fragen wurden im Zusammenhang mit den Kategorisierungen des Sozialen anhand der Dichotomien 'Menschlich und Fachlich', sowie 'Privat und Beruflich' diskutiert.

8.1.3 Re-Konstruktionen der Kategorisierungen des Sozialen zwischen 'Privat und Beruflich', 'Fachlich und Menschlich'

In "Arguing and Thinking" diskutiert Billig (1996) wie durch den Prozess der Kategorisierungen ein Denken in Entitäten und klaren Zuordnungen geprägt wird. Die Analyse von Kategorisierungen enthält demnach stets auch eine Untersuchung von rhetorischen Argumentationen und Prozessen der wechselseitigen Verortung. Die Variation der Bedeutung des Sozialen wird hier hinsichtlich der Variation der begrifflichen Zuschreibung analysiert und gleichzeitig in Bezug auf ihre Re-Konstruktion reflektiert. Im Zentrum des Interesses steht demnach nicht bloss die Untersuchung eines 'Begriffs' wie Maschine, als vielmehr die Erkenntnis, wie zwei Begriffen im Sinne Derridas Logozentrismus (Cooper, 1989) in Relation stehen. Das Soziale zwischen 'fachlich und menschlich' und 'beruflich und privat'. Diese Lokalisierung des Sozialen ermöglicht demnach gleichzeitig eine übergeordnete Verortungen des 'Menschen' selbst. Durch Lokalisierungen zum 'Privaten' oder 'Beruflichen' erfolgt auch eine Zuordnung zu 'Arbeitstätigkeit' oder 'Freizeit'.

Den jeweiligen Bereichen kommt eine Eigenständigkeit zu, das 'Soziale Miteinander' jedoch eröffnet über die Gegenständlichkeit der Person eine Verbindung zwischen den Kategorien und je nach Positionierung eine wechselseitige Legitimation. Der Bereich des Privaten legitimiert sich dadurch, dass er nicht im eigentlichen Sinne der Erwerbsarbeit zugerechnet wird – und umgekehrt. Dass diese 'Grenzen' zwischen dem Privaten und Beruflichen in einer sich immer mehr von der Moderne der Industrialisierung entfernenden Lebenswelt gegenseitig überschreiten und damit teilweise auflösen, konnte auch anhand der Analyse des 'Sozialen Miteinanders in Organisationen' beschrieben werden, da genau hier eine Oszillation zwischen den Kategorien gezeigt wurde.

Konkret konnte bei Tradis gezeigt werden, dass 'das Soziale' zu einer die Organisation aufwertenden Kategorie wurde, welche unter anderem ermöglichte, dass die Organisation eine Zuständigkeitsausweitung initiieren konnte bis in den Bereich, der bisher als 'privat' und damit von der Organisation getrennt gekennzeichnet wurde. Bei Produkta erfährt die Legitimation eine umgekehrte Richtung in dem Sinne, dass die im 'privaten Bereich' gepflegten Beziehungen für den Organisationserfolg 'genutzt' werden – und so wiederum die 'Grenze' zwischen organisationalem und privaten Bereich 'verwischt'. So können durch den Bereich des 'Sozialen' trennende Kategorisierungen neue Verbindungen erfahren.

Für die Abgrenzung zwischen 'fachlich' und 'menschlich' ergibt sich durch das Soziale ebenfalls die Möglichkeit einer Überschreitung der Abgrenzungen. Wie am Beispiel Tradis gezeigt, wird 'das Soziale' hier in seiner Konstruktion als 'nützlich für die Organisation', als ein 'fachliches' Element legitimiert. Es wird zu einem Bestandteil der Organisation, das sowohl 'nützlich' als auch 'beherrschbar' wird. Aus diesem Zusammenhang könnte auch die in der Einleitung der Arbeit angesprochene steigende Popularität des Themas des Sozialen Miteinanders nachvollziehbar werden. Wenn es als ein Element von Organisationen konstruiert wird, dass sowohl nützlich für die Produktivität, als auch steuerbar ist und sich gleichzeitig positiv auf das Vorankommen von Individuen auswirkt, dann wird die Attraktivität deutlich.

Gesteigert wird diese noch, wenn das Element des humanistisch inspirierten 'Guten' des 'Menschlichen' hinzu gefügt wird. In der Kombination von 'fachlich-menschlich' wird der Aspekt, dass ein Soziales 'gut für den Menschen' sei, mit der Verknüpfung zum 'Altruismus' erzeugt. Dies hat zur Folge, dass ein Soziales als 'Fachliches' nicht in seiner utilitaristischen Funktionalität sichtbar wird, sondern in seiner 'fürsorglich zugewandten' Qualität eines 'den Menschen etwas Gutes tun'. Auch in den aktuellen Ansätzen zu 'Sozialer Kompetenz' wird dieser Grundgedanke nicht diskutiert. Eher wird sich an das Menschenbild der Human Relations des 'social man' angelehnt (Schein, 1980). Die Diskussion der Begrenzungen der Human Relations¹¹⁰ wurde im Zusammenhang des Sozialen Miteinanders und seiner Popularisierung als 'Soziale Kompetenz' bisher nicht aufgegriffen.

Zusammenfassend stellt sich auch hier wieder die Frage nach der Überwindung der Maschinenmetapher für Organisationen. Für die Naturwissenschaften schlägt Lieber (2005) eine 'Schriftmetapher' vor, welche die Maschinenmetapher 'überwindet', indem sie deren funktionale Input-Output-Logik durch die Annahme eines kontinuierlichen Prozesses der Erzeugung ersetzt (Lieber, 2005, S. 217). Wie bereits erwähnt schlägt Morgan (1997) die Metaphern von Kultur und Flux vor. Allerdings beschleicht mich ein gewisses Unbehagen bei der Analyse von Morgans Arbeiten, da diese Perspektiven aus den achtziger Jahren des vorangegangenen Jahrhunderts stammen (Putnam, Phillips, & Chapman, 1996) und so aufgrund ihrer historischen und kulturellen Spezifität hinsichtlich ihrer generellen Aussagekraft eher beschränkt sind z.B. sind Entwicklungen auf dem informationstechnologischen Sektor der letzten 25 Jahre nicht berücksichtigt.

¹¹⁰ Siehe dafür zum Beispiel (Hollway, 1991; Legge, 2005; Townley, 1998).

Gleichzeitig wurde bei der Analyse der Diskurse zum aktuellen Thema des Miteinanders in Organisationen deutlich, dass mit dem 'Trend' der Integration des Sozialen in Organisationen als Auszeichnung – sie gelten als besonders innovativ und 'mitarbeiterfreundlich', diese Bewertungen der Organisationen Implikationen theoretischer Entwicklungen aus den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts folgen¹¹¹.

Insgesamt ist hier unter Umständen dem Beispiel anderer Organisationen wie zum Beispiel der BBC zu folgen, deren Verantwortlicher für Ausbildung und Training während eines Konferenzbeitrages klagte, dass die meisten Ausbildungskonzepte zu wenig der sich ständig in Bewegung befindlichen Organisation entsprechen würden. Wie der Sprecher meinte, würden Ausbildungskonzepte weiterhin vorwiegend einer maschinell inspirierten Input-Output-Logik folgen (Paine, 2005). Entsprechend wird bei der BBC 'Ausbildung' und 'Zusammenarbeit' über elektronisch basierte, flexibel zur Verfügung gestellte Informationssysteme gefördert. Es werden Erfahrungsberichte geschrieben, Inspirationen diskutiert und filmische Entstehungsprozesse reflektierend kommentiert. Vielleicht wird hier bereits die Metapher der schreibenden Organisation sichtbar?

In diesen Abschnitten wurden die Ergebnisse der Analyse noch einmal mit der ursprünglichen Fragestellung verknüpft und die Re-Konstruktion hinsichtlich weiterer offener Fragen diskutiert. In Verbindung mit den weiterhin offenen Fragen, und dabei nicht zuletzt mit der Entwicklung des Themas des Miteinanders in Organisationen sollte aber vielleicht gerade eine solche Öffnung angeregt werden.

8.1.4 Zwischenfazit der Re-Konstruktionen des Sozialen Miteinanders in Organisationen

Die Metapher des 'Dazwischen' kann meiner Ansicht nach als Fluchtpunkt aus den analysierten Diskursen verwendet werden. Das 'Mit-Ein-Ander' impliziert eine Konstruktion, die verschiedene diskursive Ebenen einbezieht, z.B. zwischen Menschen und zwischen Mensch und Organisation. Durch eine Hinwendung zu den oszillierenden Variationen, kann die Statik der Bewertung abgewendet und auf eine Variation der Lebendigkeit re-fokussiert werden (Bradbury & Lichtenstein Bergmann, 2000). Allerdings bleibt zu bedenken, dass ein 'zwischen' Individuen erst durch die Idee der Vereinzelung möglich wird (Dachler, 2005). Daher wäre erforderlich, nicht mehr über ein Mit-Ein-Ander zu sprechen, sondern von Qualitäten und Zuständen

¹¹¹ Die Human-Relations wurden in den 50er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts populär.

von Beziehungen. Der Fokus sollte demnach auf den Prozess des 'relating' selbst gerichtet werden, und nicht auf die Akteure, die darin teilnehmen. Fragen, die in diesem Zusammenhang relevant werden, sind: Welche Funktionen hat ein Abwerten? Wie kann ein wertschätzendes Klima erreicht werden? Wie können Auseinandersetzung als konstitutives Element neuer Perspektiven verstanden werden? Ich denke, dass eine derartige Perspektive aufgrund ihrer De-Fokussierung von individuellem Handeln Fragen nach sich zieht, die das Mit-Leben von Menschen in Organisationen fördern können.

Nur mit einem 'Zwischen' diesen Ebenen, können Realitätskonstruktionen in ihren unterschiedlichen Facetten beschrieben werden. Die Frage könnte hier also dahin gehend re-formuliert werden, zwischen welchen Ebenen, Elementen und Worten sich das interessierende Konstrukt jeweils erzeugt. Die von Westwood & Linstead (2001) angesprochene Beweglichkeit von "signifier" und "signified"¹¹² verdeutlicht diese Perspektive der Bewegung, die durch Text und Schreiben für einen Moment fixiert wird. Anders ausgedrückt, kann im Anschluss an Peter Dachler und Kenneth Gergen ein relationales Verständnis von Organisationsprozessen helfen, auf eine Ebene des 'Dazwischen' zu fokussieren (Dachler & Hosking, 1995; Hosking, Dachler, & Gergen, 1995). So geht der Appell dahin, die unterschiedlichen Perspektiven der diskursiven Erzeugung von Realitäten zu berücksichtigen.

Im folgenden Abschnitt wird nun die Studie in Bezug auf die Auswahl der Organisationen, sowie hinsichtlich der gewählten Methoden reflektiert. Neben einem Ausblick auf zukünftige Fragen werden abschliessend auch die Umsetzung der Ergebnisse in Organisationen diskutiert.

8.2 Re-Konstruktionen der Studie

Die Studie selbst wird in diesem Abschnitt reflektiert. Mit einem Schritt Abstand soll diskutiert werden, welche Einsichten eine solche diskursive Studie bieten kann und welche nicht. Auch der Kontext der Organisationen selbst wird angesprochen. Sowohl Tradis, als auch Produkta sind einer bestimmten Branche zugehörig, womit der Frage nachgegangen werden soll, welche Möglichkeiten und Begrenzungen dieser spezifische Kontext erzeugt. Aus diesen Reflektionen heraus wird dann ein Blick auf Forschungsfragen zukünftiger Studien geworfen.

¹¹² In der Übersetzung: 'Signifikat' und 'Signifikant', siehe Kapitel 5.

8.2.1 Re-Konstruktionen des Kontextes der Organisationen

Produkta und Tradis sind im Bereich Handel, respektive Produktion tätig. Beide Unternehmen können auf eine mehr als 150-jährige Firmengeschichte zurückblicken, was als Hinweis dafür dient, dass es sich um traditionsreiche Organisationen handelt. Ihren Start hatten beide zu den Zeiten der industriellen Revolution, in deren Nachfolge der Taylorismus entwickelt wurden, und auch zu Zeiten der Hawthorne-Studien waren beide Organisationen aktiv. Die Frage, die sich an dieser Stelle stellt ist, inwieweit die traditionsreiche Vergangenheit dieser Organisationen im Zusammenhang mit einem ebensolchen Organisationsverständnis steht. Sofern davon ausgegangen wird, dass sich Metaphern und Organisationsverständnisse eher langsam ändern und von Generation zu Generation weitergegeben werden, kann über die Nähe der beiden Konzepte spekuliert werden.

Vor dem Hintergrund dieser Annahme wäre es in einem weiteren Schritt interessant zu erforschen, wie organisationale Metaphern 'jüngerer' Organisationen mit den Diskursen des Sozialen Miteinanders zusammenhängen. Dies könnte erreicht werden, indem Gespräche in einer weniger traditionsreichen Branche geführt werden würden, um schliesslich einen Vergleich mit den genannten Organisationen durchzuführen. Welche Diskurse des Miteinanders würden sich beispielsweise in einem Softwareentwicklungsunternehmen zeigen? Hinsichtlich welcher Metaphern erzeugen sich in deren Organisationsverständnis? Wie wird ein Leben miteinander in einer Non-Governmental-Organisation (NGO) gedacht und liesse sich dies mit der Flux-Metapher verbinden? Auch könnte es interessant werden, den Blick auf Bildungsinstitutionen wie Universitäten oder Weiterbildungsstätten zu werfen, um zu untersuchen, in welchen Bereichen eine Verknüpfung mit der Metapher des Gehirns erfolgt oder um zu klären, ob die Entwicklung wieder mehr in Richtung der Maschinenmetapher geht, welche das Bild eines 'effizienten' und 'nützlichen' Studiums portraitiert?

Gleichzeitig muss hier noch erwähnt werden, dass die untersuchten Organisation selbst in besonderen Situationen verhaftet waren. Bei Produkta war über viele Jahre hinweg kein Personalmanagement vorhanden. Der Bereich, der also – wie am Beispiel Tradis ersichtlich wurde – die Themen des Miteinanders initiiert, war bei Produkta nicht existent. So schien sich hier ein Wandel von der Gestaltungshoheit der Mitarbeitenden hin zur Personalabteilung abzuzeichnen. Gleichzeitig möchte ich aber auch hier noch einmal die Frage aufwerfen, inwiefern die Hoheit der

Mitarbeitenden über die Konstruktion des Miteinanders eine Emanzipation gegenüber dem Unternehmen überhaupt ermöglichen könnte.

Hingegen war bei Tradis durch die grossen Fusionen der vorangegangenen Jahre ein starker Akzent auf Einheit und Zusammenhalt spürbar. So wurden in der internen Kommunikation ein integriertes Verständnis gefördert, gekoppelt an die Strategie, dies auch hinsichtlich der Rolle der Mitarbeitenden zu verankern. In den Bildern, anhand derer die 'Vision'¹¹³ des Unternehmens illustriert wurde, waren mehrheitlich Menschen abgebildet, was erkennen lässt, dass die 'Mitarbeitenden' als Basis für den Erfolg des Unternehmens interpretiert werden.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die beiden ausgewählten Organisationen einen guten Einblick hinsichtlich 'klassischer' Konstruktionen Sozialen Miteinanders, wie sie auch in vielen anderen Organisationen anzutreffen wären, bieten (Türk, 2000). Hingegen war es aufgrund der Untersuchung weniger gut möglich, neuere oder marginale Metaphern oder Verständnisse zu erkunden. In anderen Worten, die Organisationen waren in ihren diskursiven Bezügen eher homogen, weshalb es sinnvoll wäre, weitere Organisationen zu untersuchen, um Einblick in Diskurse jenseits der Maschinen-Metapher zu erhalten.

8.2.2 Die Studie und ihre Methoden

Ein erster Ansatz für weiterführende Forschungen wurde im vorangegangenen Abschnitt zur Re-Konstruktion der Organisation geliefert. In diesem Abschnitt soll nun noch die Studie und ihre Methoden besprochen werden.

Aufgrund der Anlage von diskursiven Analysen ergibt sich, dass hauptsächlich Diskurse mit einer gewissen Verbreitung oder Popularität zum Vorschein kommen. Die Methode bietet somit wenig Möglichkeiten, über den Commonsense hinaus alternative oder innovative Visionen des 'Anders' zu entwickeln. In Anlehnung an Oswick et al. beschreiben Cornelissen et al. dieses Phänomen wie folgt:

"In these instances, metaphors are best seen as a means of elaborating and explicating already existing knowledge, as in their focus on similarities and resemblances between closely related concepts, they merely make the familiar more familiar" (Cornelissen, Kafouros, & Lock, 2005, S. 1572).

So stellte sich bei mir zum Teil während der Analyse ein Gefühl des 'Steckenbleibens' ein, indem ich stets wieder auf altbekannte Argumentationslinien stiess. Es wurden keine Konstruktionen, die über den bekannten Status Quo

¹¹³ Um auch hier die Anonymität zu wahren, wurden die Leitsätze sinngemäss paraphrasiert.

hinausgehen, ersichtlich. Es ergab sich ein wenig der Eindruck, dass Anregungen für Veränderung zwar über das Studium der Literatur, nicht aber mittels der Methode zu erhalten waren. Mit der Vertiefung in die transkribierten Gespräche war es dann zu Zeiten auch nur schwer möglich, über deren Kontext hinaus zu gelangen. In gewisser Weise bleibt eine diskursive Studie daher eher in der Vergangenheit oder Gegenwart haften.

Gleichzeitig eröffnet die diskursive Methode eine Möglichkeit, an die Tradition des Berichtens in der Organisationspsychologie anzuknüpfen. Die Frage bleibt, inwiefern Methoden, die stärker auf ästhetische oder performative Aspekte des Forschungsgegenstandes fokussieren, eine Möglichkeit bieten, über den Kontext des 'Gewesenen' hinaus zu gehen (z.B. Hartnett & Engels, 2005).

Ein Ansatz dazu wäre, stärker von der rein beobachtenden und berichtenden Tradition der Organisationspsychologie wegzugehen und Aktionen in die Organisationen selbst zu integrieren. Hier wäre durch die Veränderung, die durch den Forschungsprozess angestoßen wird, auch eine Dokumentation derselben möglich (Greenwood & Levin, 2005). Es folgt daraus, dass eine stärker an die Aktionsforschung angelehnte Perspektive besser in der Lage wäre, sowohl partizipative Prozesse zu dokumentieren als auch Veränderungen einzuleiten. Ich denke, dass gerade für das Thema des Miteinanders teilnehmende oder auch bildbasierte Analysegrundlagen sehr interessant wären, da sie noch mehr 'Bewegungen' und die Körperlichkeit des Miteinanders einfangen könnten.

Im Rückblick auf die Analyse war es schwierig, von der linguistischen Ebene auf die relationale Ebenen der diskursiven Konstruktionen zu gelangen. So standen bei der Auswertung oft viele binäre Kategorien nebeneinander, ohne dass daraus eine für andere Lesende nachvollziehbare Geschichte wurde (Kilduff & Kelemen, 2004). So war es auch Teil des iterativen Analyseprozesses, bestimmte Diskurse in den Vordergrund zu rücken und andere auszublenden, um schliesslich auf der Grundlage der getroffenen Selektion die Verbindungen zwischen den Diskursen zu beschreiben. Erst durch die Kombination verschiedener Ebenen – individuell, organisatorisch und über die Kontexte hinaus – konnten Verknüpfungen erzeugt werden, die eine für Andere nachvollziehbare Geschichte ergibt. Ich halte es daher für sehr wichtig, im Rahmen einer diskursiven Analyse Verbindungen zwischen diskursiven Ebenen zu ziehen. Ebenso wichtig ist allerdings, dass die Reflexion, anhand derer die Texte in einen erweiterten Kontext gesetzt werden, klar von der eigentlichen Analyse getrennt wird. Es muss demnach in einer Studie stets deutlich

gemacht werden, welche Beschreibungen und Verknüpfungen induktiv aus den Gesprächen abstrahiert wurden, und welche sich auf bestehende Literatur beziehen.

8.2.3 Zukünftige Fragestellungen

Betreffend zukünftiger Forschungsfragen, die sich an diese Arbeit anschliessen könnten, wurden schon in den vorangegangenen Abschnitten einige Vorschläge diskutiert. Wie bereits erwähnt, könnte eine Erweiterung so aussehen, dass auch andere Arten von Organisationen untersucht werden würden. Die zweite Erweiterung, die kurz tangiert wurde, beinhaltet, dass andere Methoden und Vorgehensweisen verwendet würden. Sofern es gelänge, die partizipative und konstitutive Rolle in einem Forschungsprozess zu fördern, könnte sich die Chance eröffnen, über das Vergangene hinaus neue Variationen zu erfassen. Diese dritte Ebene enthielte dann die Suche nach alternativen Metaphern, damit die Möglichkeit andere Qualitäten zu erleben und dann deren diskursive Konstruktion zu analysieren. Der Ausgangspunkt dieser Arbeit war, Organisationen zu finden und dann die dort vorgefundenen Zustände diskursiv zu analysieren. Eine Variation wäre nun, aktiv nach anderen Qualitäten des Miteinanders zu fahnden und dann zu schauen, welcher Organisationsprozess damit verbunden ist.

Ein weiterer Aspekt, der in Kapitel sechs hinsichtlich seiner Bedeutung für die Konstruktion des Miteinanders angesprochen wurde, bezieht sich auf die Rolle der Personalabteilungen. Ich stelle mir dabei vor, dass es interessant sein könnte, die vorhandenen Transkripte einer Re-Analyse hinsichtlich der jeweiligen Aussagen des Human-Ressource-Bereiches zu untersuchen, um zu erfahren, inwieweit dieser den Konsens der Organisation widerspiegelt oder gar aktiv fördert. Ich habe den Eindruck, dass dieser Bereich eine einflussreiche Definitionsmacht hinsichtlich der Diskurse von Menschen in Organisationen hat, weshalb ein stärker institutionell definierter Analysefokus einen erheblichen Erkenntnisgewinn bringen könnte. Gleichzeitig stellt sich an dieser Stelle aber auch die Frage der Reflektion zur eigenen Disziplin, d.h. welche Diskurse werden durch die Organisationspsychologie gelehrt, welche Rationalitäten werden positiv konnotiert, welche 'Feindbilder' werden aufgebaut? (siehe z.B. Hardy & Clegg, 1997; Hollway, 1991). Nur so wäre eine Variation und Veränderung in den Organisationen selbst möglich, da die

Organisationsmitglieder und AutorInnen von Magazinen für 'die Praxis'¹¹⁴ an den Hochschulen ausgebildet werden, die Forschung aufnehmen.

Zuletzt möchte ich eine Anregung für zukünftige Studien liefern, die sich mit Zuständen jenseits des Diskurses von 'Nutzen' auseinandersetzen könnten (Willmott, 1997). Im Zentrum steht dabei die Frage, wie sich Organisationen der utilitaristischen Legitimation entledigen können, um sich einer Sprache zuzuwenden, für die eine 'Variation des Menschlichen' ebenso legitimierend wirkt, wie 'Spielen', 'Träumen' oder 'Tanzen' (Legge, 1999). Für eine solche zukünftige Fragestellung, müsste wohl der ökonomische Diskurs selbst analysiert und dekonstruiert werden.

Nach der Diskussion der Begrenzungen und möglicher Erweiterung meiner Studie, wird im nachfolgenden Abschnitt noch einmal explizit auf konkrete Handlungsmöglichkeiten in Unternehmen eingegangen.

8.3 Implikationen für das Handeln in Organisationen

Ich habe den praktischen Implikationen der Ergebnisse dieser Studie für den organisationalen Alltag an dieser Stelle einen eigenen Abschnitt gewidmet, weil noch einmal zusammenfassend dargestellt werden soll, welche Verwendung die Ergebnisse in Organisationen finden können. Zwar wurde in den jeweiligen reflektieren Abschnitten der Kapitel fünf, sechs und sieben schon darauf eingegangen, an dieser Stelle können nun aber die jeweiligen Ansatzpunkte noch einmal gesamthaft betrachtet werden.

Auf der individuellen Ebene wurde verdeutlicht, welche Konsequenzen sich ergeben, wenn das Lernen sozialen Verhaltens ausschliesslich in der Kindheit und Jugend lokalisiert wird. So ist beispielsweise impliziert, dass 'erwachsene' Menschen zu dem Zeitpunkt, an dem sie in Organisationen eintreten, ihre Entwicklung bereits 'abgeschlossen' haben. Die Konsequenz aus dieser Konstruktion ist, dass sich die jeweilige Organisation bloss noch darauf konzentrieren kann, die 'richtigen' Mitarbeiter auszuwählen. Diese Tendenz bildet sich auch in Stellenanzeigen ab, in denen bestimmte Aspekte Sozialer Kompetenz von Bewerbenden explizit gefordert werden. Die Schattenseite dieser Einstellungsvoraussetzungen ist, dass zu wenig, wenn überhaupt, auf den Prozess des Sozialen Miteinanders fokussiert wird. Jegliche Handlung wird aus der

¹¹⁴ Genannt seien z.B. Zeitschriften wie "Personal", "Wirtschaft & Weiterbildung" oder "HR-Today".

Perspektive von Persönlichkeitseigenschaften interpretiert, wodurch sich schnell die Frage danach stellt, ob er/sie als 'Person' in das jeweilige Team passe.

Aus der Analyse der Diskurse zur Konstruktion des Miteinanders geht also hervor, dass 'Verhalten' in einem grossen Teil der Fälle zum Ausdruck einer 'Persönlichkeitseigenschaft' wird und somit als 'unveränderlich' erscheint.

Um dem entgegenzuhalten, wäre es erforderlich, dass statt auf 'Persönlichkeiten', auf Qualitäten des Miteinanders fokussiert wird. So würde sich zum Beispiel ein dialogischer Prozess anbieten, anhand dessen wertschätzend bestimmte Qualitäten des Miteinanders besprochen und hervorgehoben würden. In Bezug auf die praktische Umsetzung ergäben sich hier Anleihen an die Idee des "Appreciative Inquiry" nach Cooperrider (1999) oder der systemischen Beratung (K. J. Gergen, 1999).

Die zweite Überlegung hinsichtlich der Umsetzung auf der individuellen Ebene betrifft die moralisch-normative Unterteilung in 'gut' oder 'schlecht'. Hier wäre zu überlegen, inwiefern eine De-Fokussierung dieser Frage und der mit ihr zusammenhängen Be- und Ver-Urteilung von Individuen erreicht werden könnte. Statt zu urteilen, könnte auch auf individueller Ebene gefragt werden, in welcher Hinsicht das jeweilige Verhalten Sinn ergibt, welchen Sinn die jeweiligen Qualitäten des Miteinanders ergeben und welche Diskurse vorangebracht werden sollten, damit andere Qualitäten des Miteinanders ermöglicht werden können. Auch hier kann eine Anlehnung an eine so genannte 'systemisch-wertschätzende Gesprächsführung' sinnvoll sein (Schweitzer, Retzer, & Fischer, 1992). In diesem Zusammenhang möchte ich auch daran erinnern, dass dies nicht einen Zustand 'ausgeglichener Harmonie' bedeutet. Dialog und auch eine systemische Gesprächsführung kann in ihrem Aushandlungsprozess genauso Schmerz, Verzicht und Auseinandersetzung bedeuten, wie Einigung (Schlippe & Schweitzer, 2002).

Die 'Einsicht' für die Anwendung liegt hier in der Herangehensweise, wie sie auch in dieser Studie vorgestellt wurde. Zunächst einer De-Fokussierung vom Individuum und seiner potentiellen Güte oder Moralität des Handelns, hin zu einem Fokus auf Zustände und Qualitäten des Miteinanders. Der Appell lautet, das 'Dazwischen' des Sozialen in den Vordergrund zu rücken und mehr auf die jeweiligen Zustände zu achten. Ein 'Dazwischen' kann so niemals nur einer einzelnen Person verantwortet werden, sondern sollte sich immer aus mehreren Elementen erschliessen (Bradbury & Lichtenstein Bergmann, 2000).

Im Kontext des eben Gesagten stellt sich für Firmen die Frage, inwiefern Bezeichnungen wie beispielsweise 'Personalentwicklung' nicht zu einer Reifizierung individualisierter Verständnisse führen, womit gefordert wäre, eher von einer 'Miteinander-Entwicklung' zu sprechen¹¹⁵. In Anbetracht der 'Holprigkeit' dieses Ausdrucks wird bereits deutlich, wie ungewöhnlich eine solche Re-Konstruktion aus der Perspektive der individualisierten Tradition erscheinen mag.

Neben der De-Fokussierung von der individuellen Ebene der Kompetenz hin zu den Qualitäten des Miteinanders, wäre in Bezug auf die Umsetzung in Organisationen auch die Ebene der Organisationsverständnisse zu betrachten. Eines der Hauptergebnisse dieser Arbeit ist demnach, dass sich die Konstruktion des 'Miteinander' in seinen unterschiedlichen Qualitäten, Bedeutungen und Funktionen vor dem Hintergrund des jeweils vorherrschenden Organisationsverständnisses interpretieren lässt. Sofern der Umgang mit den Menschen verändert werden soll, so bedeutet dies in einem Umkehrschluss, dass auch das Verständnis der Organisation selbst geändert werden müsste, bzw. sich ebenfalls ändert. Eine isolierte Betrachtung/Veränderung eines einzelnen Bereichs ergibt, in Anbetracht der Ergebnisse der Analyse, keinen Sinn.

Dies würde des Weiteren implizieren, dass individuelle Trainings oder so genannte Personalentwicklungsmassnahmen nur in Verbindung mit einer parallelen Veränderung der Organisation wirksam würden. In der Sprache der Organisationspsychologie hiesse dies, dass keine Personalentwicklungsmassnahmen zu individueller- oder Teamentwicklung ohne gleichzeitige Organisationsentwicklung erfolgen sollte. Die Vernetztheit und Ko-Implikation der verschiedenen Verständnisse würde sonst nicht entsprechend berücksichtigt werden.

Die Forderung nach einer 'Vernetzung' organisationaler Prozesse lässt sich im deutschsprachigen Raum übrigens im Rahmen des Booms sogenannter systemischer Organisationsberatungs- und Entwicklungskonzepte erkennen (siehe z.B. Königswieser & Hillebrand, 2004; Nagel & Wimmer, 2002)¹¹⁶.

¹¹⁵ Meiner Meinung nach wäre auch eine Umbenennung in 'Teamentwicklung' nicht hilfreich, da 'Team' in den meisten Praxishandbüchern als eine Versammlung von Individuen betrachtet wird, womit der Akzent weiterhin auf dem jeweiligen individuellen Handeln liegen würde (siehe z.B. "Erfolgreich im Team": Haug & Haug, 2003).

¹¹⁶ Der Nachteil dieser Konzepte liegt darin, dass sie auf der Grundlage der klinisch-therapeutischen Ansätze der systemischen Therapie entwickelt wurde. Der theoretische Rückbezug erfolgt daher losgelöst von aktuellen Entwicklungen in den englischsprachigen Organisationswissenschaften, womit unter Anderem auch postmoderne und sozialkonstruktionistische Ansätze wenig berücksichtigt werden, bzw. einfach als ein Anteil integriert werden.

Zusammenfassend für das Handeln in Organisationen würden die Einsichten dieser Arbeit bedeuten, dass Soziales Miteinander als Prozess betrachtet werden sollte, der sich zwischen den Mitgliedern und dem Verständnis der Organisation selbst hinsichtlich der Qualitäten des Miteinanders erzeugt. Der Veränderungsansatz liegt zuerst in einem Perspektivenwechsel, der dann in Handlungen umgesetzt wird.

8.4 Fazit und Ausblick

Hollway (1991) reflektiert selbstkritisch, dass die Disziplin der Arbeits- und Organisationspsychologie einen grossen Beitrag zur Unterstützung der Regulation von Mitarbeitenden durch das Management geleistet hat. Dabei konstatiert sie, dass es durchaus viele Wege der Positionierung von Menschen zur Organisation gäbe: *"There are multiple and competing discourses which contribute to people's positioning"* (Hollway, 1991, S. 188). Die selbstreflektierende Frage an dieser Stelle ist somit, inwieweit diese Arbeit *"competing discourses"* zur Positionierung des Menschen und seines Miteinanders ausserhalb von 'Regulation durch das Management' anregt. Ich hoffe, dass hier ein Beitrag geleistet wurde, der diese Art der Disziplinierung reflektiert, statt sie weiter voran zu treiben.

Als eine 'Fluchtlinie' aus dieser 'Eindeutigkeit' der Positionierung des Menschen in Organisationen regt Sampson in Bezug zu Bakhtin folgend die folgende dialogische Perspektive an: *"... a genuine dialogue requires that there be two separable presences, each coming from its own standpoint, expressing and enacting its own particular specificity. To speak of celebrating the other, therefore is to call just for such a dialogue, not self-celebratory monologues that thus far dominated our understanding and our practice."* (Sampson, 1993, S. 15). An dieser Stelle also der Appell, das 'Andere' im Dialog zu 'feiern', statt immer ausgeprägter die Zentralität 'individueller Kompetenzen' zu fordern. Dabei ist, wie erwähnt, zu bedenken, dass Dialog nicht gleichzeitig 'harmonisches Einvernehmen' impliziert, sondern auch schmerzliche Prozesse der Auseinandersetzung propagiert.

Insgesamt hoffe ich, dass ich mit dieser Arbeit einen Beitrag leisten konnte, der Prozesse und Vorstellungen des Sozialen Miteinanders angeregt, die jenseits von Konzepten wie 'Durchsetzung' und 'Erfolg' liegen, wie sie in der Ratgeberliteratur versprochen werden, aber auch jenseits von Attributen wie 'schwierig', 'wichtig' und 'nützlich', wie sie im organisationalen Erleben und in vielen Erfahrungsberichten geschildert sind (z.B. Engel, 2006). In den unterschiedlichen reflektierenden

Abschnitten habe ich zum einen aufzuzeigen versucht, wie Re-Konstruktionen jenseits der analysierten Diskurse von 'Ordnung' und 'Kompetenz' ermöglicht werden könnten und zum anderen einen Einblick in weiterhin offene Fragen des Sozialen Miteinanders in Organisationen zu vermitteln versucht.

Im Rückblick auf die beschriebenen diskursiven Verknüpfungen und ihre Re-Konstruktionen, hoffe ich, dass die Konstruktion von Leben in Bezug zu Anderen – nicht nur in Organisationen – sich in einem vitalen, wertschätzenden, auseinandersetzen und berührenden Prozess unterschiedlichster Qualitäten fortsetzt.

Literatur

- Affleck, G. G. (1975). Role Taking Ability and the interpersonal competencies of Retarded Children. *American Journal of Mental Deficiency*, 80, 312-316.
- Allard-Poesi, F. (2005). The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. *Organization*, 12(2), 169-196.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organization through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2004). Identity Regulation as Organizational Control Producing the Appropriate Individual. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational Identity* (pp. 436-465). Oxford: Oxford University Press.
- Antaki, C. (1988). Explanations, Communication and Social Cognition. In C. Antaki (Ed.), *Analyzing Everyday Explanation* (pp. 1-14). London: Sage.
- Antaki, C., Billig, M., Edwards, D., & Potter, J. (2004). Discourse Analysis Means Doing Analysis: A Critique of Six Analytic Shortcomings. Retrieved 8.8.2005, 2004, from <http://www.shu.ac.uk/daol/articles/v1/n1/a1/antaki2002002-t.html>
- Antoni, C. H. (Ed.). (1994). *Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Weinheim: Beltz.
- Baitsch, C. (1997). Innovation und Kompetenz - zur Verknüpfung zweier Chimären. In F. Heidelhoff & T. Radel (Eds.), *Organisation von Innovationen. Strukturen, Prozesse, Interventionen*. München: Mering.
- Bamberger, G. G. (1999). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Bastians, F., & Runde, B. (2002). Instrumente zur Messung sozialer Kompetenzen. *Zeitschrift für Psychologie*, 210(4), 186-196.
- Benders, J., & van Veen, K. (2001). What's in a Fashion? Interpretive Viability and Management Fashions. *Organization*, 8(1), 33-53.
- Bielski, S. (2005). Verhaltensstörungen bei geistig behinderten Menschen. Retrieved 14.6.2005, from <http://homepage.ruhr-uni-bochum.de/Sven.Bielski/Gener.htm>
- Billig, M. (1990). Rhethoric of Social Psychology. In I. Parker & J. Shotter (Eds.), *Deconstructing Social Psychology* (pp. 47-60). London: Routledge.
- Billig, M. (1996). *Arguing and Thinking - A rhetorical approach to social psychology* (2 ed.). 1996: Cambridge University Press.
- Bohnsack, R., & Schäffer, B. (2001). Gruppendiskussionsverfahren. In T. Hug (Ed.), *Wie kommt Wissenschaft zum Wissen? Einführung in die Forschungsmethodik und Forschungspraxis* (Vol. 2, pp. 324-341). Baltmannsweiler: Schneider.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
- Bradbury, H., & Lichtenstein Bergmann, B. M. (2000). Relationality in Organizational Research: Exploring The Space Between. *Organization Science*, 11(5), 551-564.
- Brockhaus-Enzyklopädie (Ed.). (1998). *Brockhaus - Die Enzyklopädie* (20 ed. Vol. 20). Mannheim: Brockhaus.

- Bruner, J. (2001). Self-making and world-making. In J. Brockmeier & D. Carbaugh (Eds.), *Narratives and Identity. Studies in Autobiography, Self and Culture*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 276-292). London: Sage.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Chia, R. (1996). *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*. New York: Walter de Gruyter.
- Chia, R. (2000). Discourse Analysis as Organizational Analysis. *Organization*, 7(3), 513-518.
- Chia, R. (2003a). Ontology: Organization as "World-making". In R. Westwood & S. Clegg (Eds.), *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Chia, R. (2003b). Organization Theory as Postmodern Science. In C. Knudsen & H. Tsoukas (Eds.), *Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 98-113). Oxford: Oxford University Press.
- Cooper, R. (1989). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jaques Derrida. *Organization Studies*, 10(4), 479-502.
- Cooperrider, D. L. (1999). *Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cornelissen, J. P., Kafouros, M., & Lock, A. R. (2005). Metaphorical Images of Organization: How Organizational Researchers Develop and Select Organizational Metaphors. *Human Relations*, 58(12), 1545-1578.
- Cox, J. W., & Hassard, J. (2005). Triangulation in Organizational Research: A Representation. *Organization*, 12(1), 109-133.
- Crisand, E. (2002). *Soziale Kompetenz als persönlicher Erfolgsfaktor* (Vol. 41). Heidelberg: I. H. Saer-Verlag GmbH.
- Czarniawska, B. (2002). Narrative, Interviews, and Organisations. In J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of Interview Research* (pp. 733-749). Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage.
- Dachler, H. P. (1988). Führungslandschaft Schweiz: Erfahrungen und Konsequenzen für die Praxis. *Die Unternehmung*, 4, 297-307.
- Dachler, H. P. (1997). Does the Distinction Between Qualitative and Quantitative Methods Make Sense? Book Review Essay on C. Cassel & G. Symon (eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research ; A Practical Guide*. *Organization Studies*, 18, 709-724.
- Dachler, H. P. (1999). Alternatives of individual conceptions of global leadership: Dealing with multiple perspectives. In M. J. G. W. H. Mobley, V. Arnold (Ed.), *Advances in Global Leadership* (Vol. 1, pp. 75-98). Stanford: JAI Press.
- Dachler, H. P. (2000). Taking Qualitative Methods a (Radical) Step Forward? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 575-583.
- Dachler, H. P. (2005). Abschied vom Subjekt. In D. Resch, P. Dey, A. Kluge & C. Steyaert (Eds.), *Organisationspsychologie als Dialog* (pp. 34-50). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Dachler, H. P., & Hosking, D.-M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In D.-M. Hosking, H. P. Dachler & K. J. Gergen (Eds.), *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism* (pp. 1 - 28). Vermont: Ashgate Publishing Company.

- Dederichs, A. M. (1999). *Das soziale Kapital in der Leistungsgesellschaft: Emotionalität und Moralität in "Vetternwirtschaften"* (Vol. 303). Münster: Waxmann Verlag.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.
- Deetz, S. (2000). Putting the Community into Organizational Science: Exploring the Construction of Knowledge Claims. *Organization Science*, 11(6), 732-738.
- Deetz, S. (2003). Reclaiming the Legacy of the Linguistic Turn. *Organization*, 10(3), 421-429.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). Introduction. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Landscape of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000a). Introduction: The Art and Practices of Interpretation, Evaluation and Representation. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 871-875). Thousand Oaks: Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000b). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-28). Thousand Oaks: Sage.
- Donnert, R. (2003). *Soziale Kompetenz: der Praxisratgeber für ein kooperatives Arbeitsklima*. Würzburg: Lexika-Verlag.
- Douglas, M. (2002). *Purity and Danger: An Analysis of the Concepts of Pollution and Taboo*. London: Routledge Classics Edition.
- Doving, E. (1996). In the Image of Man: Organizational Action, Competence and Learning. In D. Grant & C. Oswick (Eds.), *Metaphor and Organizations* (pp. 185-199). London: Sage.
- Dumont, L. (1991). *Individualismus - Zur Ideologie der Moderne*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Dumpert, M. (2001). *Entwicklung von Sozialkompetenzen für Führungskräfte* (Vol. 14). Paderborn: Eusl-Verlagsgesellschaft mbH.
- Engel, T. (2006). Der Soft-Skills wahrer Nutzen. *Prisma*.
- Erpenbeck, J., & Rosenstiel, L. v. (2003). Einführung Handbuch Kompetenzmessung. In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Eds.), *Handbuch Kompetenzmessung* (pp. IX-XL). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Euler, D. (2002a). Entwicklung von Sozialkompetenzen. Retrieved 8.11.2002, from <http://www.iwp.unisg.ch/org/iwp/web.nsf/c2d5250e0954edd3c12568e40027f306/996e9caa34d51f0bc1256b3c0042f892?OpenDocument>
- Euler, D. (2002b). Manche lernen es- aber warum? - Lerntheoretische Fundierungen zur Entwicklung von sozial-kommunikativen Handlungskompetenzen -. <http://sozialekompetenz.uni-linz.ac.at/frame.htm> 13.02.2002.
- Euler, D. (2004). *Sozialkompetenzen bestimmen, fördern und prüfen - Grundfragen und theoretischen Fundierung* (Vol. 1). St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen.
- Euler, D., & Reemtsma-Theis. (1999). Sozialkompetenzen? - Über die Klärung einer didaktischen Zielkategorie. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*.
- Fachstelle Gleichstellung, H. (2005). Regeln und Tipps zu geschlechterbewusster Sprache. Retrieved 03.08., from <http://www.gleichstellung.unisg.ch/org/fag/fagweb.nsf/wwwPubInhalteGer/Spache?opendocument>
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.

- Faix, W. G., & Laier, A. (1991). *Soziale Kompetenz: das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- Ferguson, K. E. (1994). On Bringing More Theory, More Voices, and More Politics to the Study of Organizations. *Organization*, 1(1), 81-99.
- Fiedler-Winter, R. (2006). Effizienzbremse Teamarbeit - Interview mit Fredmund Malik. *Personal*, 1, 22-23.
- Finch-Lees, T., Mabey, C., & Liefoghe, A. (2005). 'In the name of capability': A critical discursive evaluation of competency-based management development. *Human Relations*, 58(9), 1185-1222.
- Fischer, H. R. (2005). Die Metapher als hot topic der gegenwärtigen Forschung. In H. R. Fischer (Ed.), *Eine Rose ist eine Rose... Zur Rolle und Funktion von Metaphern in Wissenschaft und Therapie* (pp. 8-24). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of post heroic leadership: An essay on gender, power and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647-662.
- Fliegel, S. (1981). Training Sozialer Komeptenz. In S. e. a. Fliegel (Ed.), *Verhaltenstherapeutische Standardmethoden*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Foerster, H. v., & Pörksen, B. (2004). *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Fontana, A. (2002). Postmodern Trends in Interviewing. In J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of Interview Research* (pp. 161-175). Thousand Oaks: Sage.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2003). The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish*. London: Allan Lane.
- Frieling, E., Kauffeld, S., Grote, S., & Bernard, H. (2001). *Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?* Münster: Waxmann.
- Gabriel, Y. (1998). Same Old Story or changing Stories? Folcloric, Modern and Postmodern Mutations. In D. Grant, T. Keenoy & C. Oswick (Eds.), *Discourse and Organization* (pp. 84-103). London: Sage.
- Gayk, F. (2005). Schlüsselqualifikationen im 21. Jhd. Retrieved 5. Juni 2005, from www.sg21.de
- Gergen, K. J. (1985). The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*, 40, 266-275.
- Gergen, K. J. (1992). Social Construction and Moral Action. In D. N. Robinson (Ed.), *Social Discourse and Moral Judgement* (pp. 9-27). San Diego: Academic Press, Inc.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and Relationships - Soundings in Social Construction*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gergen, K. J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London: Sage.
- Gergen, M. (1995). The Social Construction of Grievances: Constructive and Constructionist Approaches to a Relational Theory. In D.-M. Hosking, H. P. Dachler & K. J. Gergen (Eds.), *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism* (pp. 98-103). Aldershot: Avebury.

- Gergen, M., & Gergen, K. J. (2000). Qualitative Inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2 ed., pp. 1025-1046). Thousand Oaks: Sage.
- Glaserfeld, E. v. (1995). *Radial Constructivism: A Way of Knowing and Learning*. London: Falmer Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2005). Reform of the Social Sciences, and of Universities Through Action Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3 ed., pp. 43-64). Thousand Oaks: Sage.
- Greif, S. (2004). Geschichte der Organisationspsychologie. In H. Schuler (Ed.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3 ed.). Bern: Hans Huber.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1998). Competing Paradigms in Qualitative Research. In D. Norman K & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Landscape of Qualitative Research* (pp. 195-220). Thousand Oaks: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Qualitative Research* (3 ed., pp. 191-216). Thousand Oaks: Sage.
- Gubrium, J. F., & Holenstein, J. F. (2002). From the Individual Interview to the Interview Society. In J. F. Gubrium & J. F. Holstein (Eds.), *Handbook of Interview Research - Context & Method* (pp. 3-32). Thousand Oaks: Sage.
- Hall, S. (2001). Foucault: Power, Knowledge and Discourse. In M. Wetherell, S. Taylor & S. J. Yates (Eds.), *Discourse Theory and Practice - A Reader* (pp. 72-81). London: Sage.
- Hardy, C. (2004). Scaling Up and Bearing Down in Discourse Analysis: Questions Regarding Textual Agencies and their Context. *Organization*, 11(3), 415-425.
- Hardy, C., & Clegg, S. (1997). Relativity without Relativism: Reflexivity in Post-Paradigm Organization Studies. *British Journal of Management*, 8(Special Issue), 5-17.
- Harré, R. (2001). Metaphysics and Narrative - Singularities and Multiplicities of Self. In J. Brockmeier & D. Carbaugh (Eds.), *Narrative and Identity. Studies in Autobiography, Self and Culture* (pp. 60-73). Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Hartnett, S. J., & Engels, J. D. (2005). "Aria in Time of War": Investigative Poetry and the Politics of Witnessing. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3 ed., pp. 1043-1068). Thousand Oaks: Sage.
- Hassard, J. (1993). Postmodernism and Organizational Analysis: an Overview. In J. Hassard & M. Parker (Eds.), *Postmodernism and Organizations* (pp. 1-23). London: Sage.
- Haug, C. V., & Haug, C. (2003). *Erfolgreich im Team*. München: DTV-Beck.
- Have, P. t. (1999). *Doing Conversation Analysis*. London: Sage.
- Hecht-El-Minshawi, B. (2003). *Interkulturelle Kompetenz - For a better understanding : Schlüsselfaktoren für internationale Zusammenarbeit*. Weinheim: Beltz.
- Heisig, U. (1997). Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. In M. Schweer (Ed.), *Interpersonales Vertrauen* (pp. 121-154). Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Hepburn, A. (2004). Crying: Notes on Description, Transcription and Interaction. *Research on Language and Social Interaction*, 37(3), 251-290.
- Heritage, J. (2001). Goffman, Garfinkel and Conversation Analysis. In M. Wetherell, S. Taylor & Y. J. Simeon (Eds.), *Discourse Theory and Practice - A Reader* (Vol. 1, pp. 47-56). London: Sage.
- Hertz, R. (1997). Introduction: Reflexivity and Voice. In R. Hertz (Ed.), *Reflexivity and Voice*. Thousand Oaks: Sage.
- Hinsch, R., & Pfingsten, U. (1998). *Gruppentraining Sozialer Kompetenzen*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Hinsch, R., & Wittmann, S. (2003). *Soziale Kompetenz kann man lernen*. Weinheim: Beltz PVU.
- Holling, H., & Liepmann, D. (2004). Personalentwicklung. In H. Schuler (Ed.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (pp. 345-383). Bern: Hans Huber.
- Hollway, W. (1991). *Work Psychology and Organizational Behaviour - Managing the Individual at Work*. London: Sage.
- Holman, D. (2000). A dialogical approach to skill and skilled activity. *Human Relations*, 53(7), 957-980.
- Holman, D., & Hall, L. (1996). Competence in Management: Rites and Wrongs. *British Journal of Management*, 7, 191-202.
- Holzapfel, N. (2006). Die Soft-Skills Verordnung - Vom Fehlermanagement bis zur Tisch-Etikette: Was an deutschen Hochschulen bald zum Pflichtstudium gehört. *Sueddeutsche Zeitung*.
- Hosking, D.-M., Dachler, H. P., & Gergen, K. J. (Eds.). (1995). *Management and Organizations. Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Avebury.
- Hubbard, J. A., & Coie, J. D. (1994). Emotional Correlates of Social Competence in Children's Peer Relationships. *Merrill-Palmer Quarterly*, 40, 1-20.
- Huck-Schade, M. (2003). *Soft Skills auf der Spur - Soziale Kompetenzen: weiche Fähigkeiten - harte Fakten*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Janesick, V. J. (1998). The Dance of Qualitative Research Design. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (pp. 35-57). Thousand Oaks: Sage.
- Jerusalem, M., & Klein-Hessling, J. (2002). Soziale Kompetenz: Entwicklungstrends und Förderung in der Schule. *Zeitschrift für Psychologie*, 210(4), 164-174.
- Jetter, F., & Skrotzki, R. (Eds.). (2001). *Sozialkompetenz - Lernimpulse für Führungskräfte*. Düsseldorf: Metropolitan Verlag.
- Jost, U. (2003). *Unternehmenskultur. Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden*. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Kanning, U. P. (2002). Soziale Kompetenz - Definition, Strukturen und Prozesse. *Zeitschrift für Psychologie*, 210(4), 154-163.
- Kanning, U. P. (2003). *Diagnostik Sozialer Kompetenzen* (Vol. 4). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2005). *Soziale Kompetenzen* (Vol. 10). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P., & Bergmann, N. (2006). Bedeutung sozialer Kompetenzen für die Kundenzufriedenheit: Zwei Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(3), 148-154.
- Karkoschka, U. (1998). *Validität eignungsdiagnostischer Verfahren zur Messung sozialer Kompetenz: empirische Untersuchung zu den Auswirkungen von Methodenvariationen auf die soziale und kriterienbezogene Validität*. Frankfurt: Lang.

- Kastner, M. (1999). *Syn-Egoismus - nachhaltiger Erfolg durch soziale Kompetenz*. Freiburg im Breisgau: Herder Verlag.
- Kauffeld, S., Frieling, E., & Grote, S. (2002). Soziale, personal, methodische oder fachliche: Welche kompetenzen zählen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in betrieblichen Gruppen? *Zeitschrift für Psychologie*, 210(4), 197-208.
- Keupp, H. (2005). Die ambivalente gesellschaftliche Funktion von Psychotherapie. *Psychotherapie im Dialog*, 2, 141-144.
- Kieser, A. (1999). Konstruktivistische Ansätze. In A. Kieser (Ed.), *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (2002a). Human Relations Bewegung und Organisationspsychologie. In A. Kieser (Ed.), *Organisationstheorien* (5 ed., pp. 101-132). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (2002b). Managementlehre und Taylorismus. In A. Kieser (Ed.), *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kilduff, M., & Kelemen, M. (2004). Deconstructing Discourse. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. L. Putnam (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (pp. 259-272). London: Sage.
- Knorr-Cetina, K. (1989). Spielarten des Konstruktivismus. *Soziale Welt*, 40(1/2), 86 - 96.
- Köchli, Y.-D. (2003). Harte Zeiten für weiche Werte - Social Skills statt Ellenbogen. *Bilanz Karriere*, November, 36-40.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2004). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Koreimann, D. S. (2002). *Projektmanagement: Technik, Methodik, Soziale Kompetenz*. Heidelberg: Sauer.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung* (Vol. 2). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (1998). *Gruppendiskussion: Theorie und Praxis*. Weinheim: Beltz.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rethorics and Realities*. London: Macmillan.
- Legge, K. (1999). Representing People at Work. *Organization*, 6(2), 247-264.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rethorics and Realities* (Anniversary Edition ed.). London: Macmillan.
- Liebert, W.-A. (2005). Metaphern als Handlungsmuster der Welterzeugung. Das verborgene Metaphern-Spiel der Naturwissenschaften. In H. R. Fischer (Ed.), *Eine Rose ist eine Rose... Zur Rolle und Funktion von Metaphern in Wissenschaft und Therapie* (pp. 207-233). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Liebig, B., & Nentwig-Gesemann, I. (2002). Gruppendiskussion. In S. Kühl & P. Stradtholz (Eds.), *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch* (pp. 141-174). Reinbeck: Rowohlt.
- Lincoln, Y. S., & Denzin, N. K. (2000). The Seventh Moment. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1047-1063). Thousand Oaks: Sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.),

- Handbook of Qualitative Research* (2 ed., pp. 163-188). Thousand Oaks: Sage.
- Littig, B., & Wallace, C. (1998). Möglichkeiten und Grenzen von Fokus-Gruppendiskussionen für die sozialwissenschaftliche Forschung. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 23(3), 88-102.
- Loos, P., & Schäffer, B. (2001). *Das Gruppendiskussionsverfahren*. Opladen: Leske + Budrich.
- Lyotard, J.-F. (1984). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Malik, F. (1994). *Kompetenz zur Führung: was Führungspersönlichkeiten auszeichnet*. St. Gallen: Management Zentrum St. Gallen (MZSG).
- Manager-Verband, D. (Ed.). (2003). *Handbuch Soft Skills - Band I: soziale Kompetenz* (Vol. 1). Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Maturana, H. R., & Varela, F. (1987). *Der Baum der Erkenntnis: die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. Bern: Scherz.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Mönnich, M. (2006). *Soziale Kompetenz in der postindustriellen Gesellschaft - Einschätzungen ihrer praktischen Relevanz und gesellschaftlichen Funktion*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Morgan, D. (1998). *The Focus Group Guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, D., & Krüger, R. (1993). When to use focus groups and why? In D. Morgan (Ed.), *Successful Focus Groups: Advancing the State of Art* (pp. 3-19). Newbury Park: Sage.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Müller, W. R. (2005). Die Führungsbücher selber schreiben. In D. Resch, P. Dey, A. Kluge & C. Steyaert (Eds.), *Organisationspsychologie als Dialog* (pp. 113-121). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- MWonline. (2000). Steigerung der sozialen Kompetenz? Retrieved 9.6.2005, from http://mwonline.de/db/topics/themenentry.php3?to_parebene=Umfrage+09%3A+Steigerung+der+Kompetenz&db=18
- Nagel, R., & Wimmer, R. (2002). *Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Neuberger, O. (1990). Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. 8 Thesen zum Personalwesen. *Personalführung*, 1, 3-10.
- Nöbauer, B. (1999). *Soziale Kompetenz aus einer sozial konstruktivistischen Perspektive*. Universität Linz: Dissertation.
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations - A Classificatory Framework. *International Studies of Management and Organization*, 28(1), 8-29.
- O'Connor, E. (1999). Minding the Workers: The Meaning of 'Human' and the 'Human Relations' in Elton Mayo. *Organization*, 6(2), 223-246.
- Ostendorp, A., Nentwich, J., Resch, D., & Dachler, P. (2003). *"Family Friendliness" in Organisationen. Eine diskursanalytische Untersuchung zu verschiedenen Verständnissen und Konsequenzen von Familienfreundlichkeit*. Unpublished manuscript, St. Gallen.
- Oswick, C., Keenoy, T., Grant, D., & Marshak, B. (2000). Discourse, Organization and Epistemology. *Organization*, 7(3), 511-512.

- Oswick, C., Putnam, L. L., & Keenoy, T. (2004). Tropes, Discourse and Organizing. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. L. Putnam (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage.
- Ottermann, R. (2005). Konstruktivismus ist die Erfindung eines Kritikers. Rezension: Aufsatz: Heinz v. Foerster & Bernhard Pörksen (2004). Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräch für Skeptiker. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 6(3).
- Paine, N. (2005). *Guidelines for Training at the BBC*. Paper presented at the TA 3 Conference. Berlin, November 5-8th 2005.
- Parker, I. (2000). 'The Less Important Sideshow': The Limits of Epistemology in Organizational Analysis. *Organization*, 7(3), 519-523.
- Parker, I. (Ed.). (2002). *Critical Discursive Psychology*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Patalong, F. (2006, 20.01.2006). Wikipedia.de ist wieder online. *Spiegel-online*.
- Pätzold, G., & Walzik, S. (2002). *Methoden- und Sozialkompetenzen - ein Schlüssel zur Wissensgesellschaft?* Paper presented at the 12. Hochschultage Berufliche Bildung - Berufsbildung in der Wissensgesellschaft, Köln.
- Pearce, C., & Conger, J. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. Pearce & J. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (pp. 1-18). London: Sage.
- Petermann, F. (2002). Klinische Kinderpsychologie: Das Konzept der sozialen Kompetenz. *Zeitschrift für Psychologie*, 210(4), 175-185.
- Pfingsten, U. (1987). Langzeiteffekte des Gruppentrainings Sozialer Kompetenzen. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 35, 211-218.
- Pfingsten, U., & Hinsch, R. (1983). Prediction of Therapeutic Effects of a Social Skills Training in Groups. In W.-R. Minzel & W. Herff (Eds.), *Proceedings of the 1st European Conference on Psychotherapy Research* (Vol. 2, pp. 204-209). Trier: Frankfurt/M.
- Phillips, N., & Hardy, C. (2002). *Discourse Analysis - Investigating Processes of Social Construction* (Vol. 50). Thousand Oaks: Sage.
- Piantanida, M., & Garman, N. B. (1999). *The Qualitative Dissertation: A Guide for Students and Faculty*. Thousand Oaks: Sage.
- Potter, J. (1996). *Representing Reality. Discourse, Rhetoric and Social Construction*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Potter, J. (2001). Diskursive Psychologie und Diskursanalyse. In R. Keller, A. Hirsland, W. Schneider & W. Viehöver (Eds.), *Handbuch Sozialwissenschaftlicher Diskursanalyse* (Vol. 1: Theorien und Methoden, pp. 313-334). Opladen: Leske & Budrich.
- Potter, J., & Puchta, C. (2004). *Focus Group Practice*. London: Sage.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage.
- Potter, J., Wetherell, M., Ros, G., & Edwards, D. (2002). Discourse: Noun, Verb or Social Practice. In I. Parker (Ed.), *Critical Discursive Psychology* (pp. 160-171). Houndsmill: Palgrave Macmillan.
- Pressemitteilung. (1998). Sozialkompetenz steht für Betriebe ganz oben! Retrieved 9.6.2005, from http://www.bibb.de/dokumente/pdf/pr_pm_archiv_1998.pdf
- Putnam, L. L., Phillips, N., & Chapman, P. (1996). Metaphors of Communication and Organization. In S. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 375-408). London: Sage.

- Rabe, J.-C. (2006, 21.07.2006). Die Schule der Arbeitslosen - Zum Bewerber abgerichtet. *Sueddeutsche Zeitung*.
- Ramírez, M. C. (2005). Construction and Contestation of Criminal Identities: The Case of the "Cocaleros" in the Colombian Western Amazon. *Journal of Drug Issues*, 35(1), 57-82.
- Reed, M. I. (1988). The Problem of Human Agency in Organizational Analysis. *Organization Studies*, 9(1), 33-46.
- Reetz, L. (1989). Zum Konzept der Schlüsselqualifikation in der Berufsbildung. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 5&6(18).
- Richardson, L. (2000). Writing - A Method of Inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Roe, R. (2001, 16-19.5.2001). *Competences and Competence Management*. Paper presented at the 10th European Congress of Work and Organizational Psychology, Prague.
- Runde, B. (2003). Verständnis und Erfassung sozialer Kompetenzen. In K.-C. Hamborg & H. Holling (Eds.), *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (pp. 73-87). Göttingen: Hogrefe.
- Salisch, M. v. (2002). *Emotionale Kompetenz entwickeln: Grundlagen in Kindheit und Jugend*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sampson, E. E. (1990). Social Psychology and Social Control. In I. Parker & J. Shotter (Eds.), *Deconstructing Social Psychology*. London: Routledge.
- Sampson, E. E. (1993). *Celebrating the Other - A Dialogic Account of Human Nature*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretive Approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Saussure, F. d. (1974). *Course in General Linguistics*. London: Fontana.
- Schein, E. (1980). *Organizational Psychology* (3 ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice hall.
- Schiffer, P., & von der Linde, B. (2002). *Mit Soft Skills mehr erreichen - Trainieren Sie Ihre sozialen Kompetenzen*. München: Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie.
- Schlippe, A. v., & Schweitzer, J. (2002). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schwandt, T. A. (1996). Farewell to Criteriology. *Qualitative Inquiry*, 2, 58-72.
- Schwandt, T. A. (2000). Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 189-213). Thousand Oaks: Sage.
- Schweitzer, J., Retzer, A., & Fischer, H. R. (Eds.). (1992). *Systemische Praxis und Postmoderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Silvermann, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Smith, J. K., & Deemer, D. K. (2000). The Problem of Criteria in the Age of Relativism. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 877-896). Thousand Oaks: Sage.
- SpiegelOnline. (2005). Soft Skills - auf der Suche nach dem passenden Schlüssel. Retrieved 5. Juni 2005, 2005, from www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf
- Stangl, W. (2001). Der Begriff der sozialen Kompetenz in der psychologischen Literatur. (Version 1.6) *p@psych e-zine* 3. Jg. (WWW:<http://paedpsych.jk.uni-linz.at/PAEDPSYCH/SOZIALEKOMPETENZ/13.3.02>).

- Stangl, W. (2005a). Soziale Kompetenz - Begriffsbestimmung. Retrieved 9.6.2005, from <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/SozialeKompetenz.shtml>
- Stangl, W. (2005b). Soziale Kompetenz - Pädagogische Sicht. Retrieved 14.6., 2005, from <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/SozialeKompetenzLernen.shtml>
- Stengel, M. (1993). Wertewandel. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Eds.), *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (pp. 693-712). Stuttgart: Schäffer.
- Steyaert, C., & Bouwen, R. (1994). Group Methods of Organizational Analysis. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Qualitative Methods in Organizations Research* (pp. 123-146). London: Sage.
- Steyaert, C., & Bouwen, R. (2004). Group Methods of Organizational Analysis. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 140-153). London: Sage.
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (2002). 'Thou Art A Scholar, Speak To It...' - On Spaces of Speech: A Script. *Human Relations*, 55(7), 767-797.
- Stroebe, W., Hewstone, M., & Stephenson, G. M. (Eds.). (2001). *Sozialpsychologie - Eine Einführung*. Berlin: Springer.
- Surman, E. (2002). Dialectics of Dualism: The Symbolic Importance of the Home/Work Divide [Electronic Version]. *ephemera*, 2, 209-223 from www.ephemeraweb.org.
- Thisted, L. N., & Steyaert, C. (2006). Voicing Differences and Becoming Other. Life-stories of Immigrants in an Organizational Context. In D.-M. Hosking & S. McNamee (Eds.), *The Social Construction of Organization*. Oslo: Liber/Copenhagen Business School Press.
- Thönnessen, J. (2004). Kompetenzmodelle - Irrweg oder Chance? *Personalmagazin*, 5.
- Tierney, W. G. (2000). Undaunted Courage - Life History and the Postmodern Challenge. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2 ed., pp. 537-553). Thousand Oaks: Sage.
- Townley, B. (1998). Beyond Good and Evil: Depth and Division in the Management of Human Resources. In A. McKinlay & K. Starkey (Eds.), *Foucault, Management and Organization Theory* (pp. 191-210). London: Sage.
- Training-aktuell. (2003, 6. Januar 2003). Trendanalyse 2002: Coaching ist selbstverständlich - Gesundheit nicht. *Training aktuell*, 01, 2-3.
- Tsoukas, H. (2000). False Dilemmas in Organization Theory: Realism or Social Constructivism. *Organization*, 7(3), 531-535.
- Türk, K. (2000). Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Eds.), *Theorien der Organisation - Die Rückkehr der Gesellschaft* (2 ed., pp. 124-176). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie* (3 ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Van Maanen, J. (1995). Style as Theory. *Organization Science*, 6(1), 133-143.
- Vince, R., & Saleem, T. (2004). The Impact of Caution and Blame on Organizational Learning. *Management Learning*, 35(2), 133-154.
- Walter-Busch, E. (1977). *Arbeitszufriedenheit in der Wohlstandsgesellschaft*. Bern: Haupt.
- Walter-Busch, E. (1989). *Das Auge der Firma - Mayos Hawthorne Experimente und die Harvard Business School, 1900-1960*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

- Walter-Busch, E. (1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Amsterdam: OPA.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Westwood, R., & Linstead, S. (Eds.). (2001). *The Language of Organization*. London: Sage.
- Wetherell, M. (2001). *Discourse as Data: A Guide for Analysis*. London: Sage.
- Wetherell, M., Taylor, S., & Yates, S. J. (Eds.). (2001). *Discourse Theory and Practice: A Reader*. London: Sage.
- Wikipedia, E. (2005). Definition "sozial". Retrieved 1.6.2005, from <http://de.wikipedia.org/wiki/Sozial>
- Willmott, H. (1997). Rethinking Management and Managerial Work: Capitalism, Control, and Subjectivity. *Human Relations*, 50(11), 1329-1359.
- wirtschaft&weiterbildung. (2004). Leistungstreiber "Soft Facts". Retrieved 20.7.2004, from <http://www.wirtschaftundweiterbildung.de/archives/viewOnlineNews>
- Witzel, A. (1985). Das Problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Ed.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (pp. 227-255). Weinheim: Beltz.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1).
- Wood, L. A., & Kroger, R. O. (2000). *Doing Discourse Analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Wunderer, R., & Bruch, H. (2000). *Umsetzungskompetenz: Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Zelter, J. (2006). *Schule der Arbeitslosen*. Tübingen: Klöpfer & Meyer.
- Zimmer, D. (1978a). Der Begriff der Soziale Kompetenz und seine Bedeutung für die klinische Verhaltensmodifikation: Soziologische und klinische Aspekte. In R. Ullrich & R. Ullrich de Muynk (Eds.), *Soziale Kompetenz. Experimentelle Ergebnisse zum Assertiveness-Trainingsprogramm ATP* (Vol. 1, pp. 483-503). München: Pfeiffer.
- Zimmer, D. (1978b). Die Entwicklung des Begriffs der Selbstsicherheit und sozialen Kompetenz in der Verhaltenstherapie. In R. Ullrich & R. Ullrich de Muynk (Eds.), *Soziale Kompetenz. Experimentelle Ergebnisse zum Assertiveness-Trainingsprogramm ATP* (Vol. 1, pp. 569-482). München: Pfeiffer.

Anhang

Dokumentation Textausschnitte "Diskurse des Miteinanders in Organisationen"

Die in der Arbeit dargestellte Analyse kann nur einen kleinen Ausschnitt der Textstellen, auf denen die Bildung der Diskurse beruht, bieten. Der Schwerpunkt wurde auf die ausführliche Beschreibung der Bedeutungs- und Sinnkonstruktion sowie der Erläuterung von Funktionen im Kontext gelegt. Um die Verankerung und Wiederholung sowie weitere Variationen in den geführten Gesprächen zu dokumentieren, sind im folgenden Anhang, sortiert nach den Überschriften der Kapitel, weitere Gesprächsausschnitte dokumentiert.

Übersicht Textausschnitte Diskursanalyse

Das Soziale als Individuelle Kompetenz	
Verwendete Ausschnitte Tradis - Frau Baumgartner, Produktmanagement - Herr Dörig, Marketing - Gruppendiskussion AusbilderInnen Mitte - Gruppendiskussion Marketing extern (2mal)	
Verwendete Ausschnitte Produkta: - Herr Künzli, Personal - Gruppendiskussion Zwischenhandel	
Weitere Ausschnitte Tradis Soziales Miteinander als individuelle Kompetenz - Erzeugung von Stabilität und personaler Verantwortung	
Herr Messmer, Ausbildung: <i>Charakter, Stabilität, Individualisierung</i>	MM: Ich denke s e h r viel lernt man durch das Lernen. Learning by doing, durch das Machen, durch die Erfahrung. Aber einfach, also so eine Grundkonstellation kann vorhanden sein oder. [D: Mhm] Ein gewisses Durchsetzungsvermögen, einen gewissen Charakter den ich mitbringe ist da
Herr Messmer, Ausbildung: <i>Können und Wollen</i>	MM: Jemand der NICHT selbständig KANN oder will arbeiten, der ist bei uns am falschen Ort.
Frau Ackermann, Sozialdienst: <i>Soziales als individuelle Kompetenz</i>	WA: Ich merke auch diejenigen die eine hohe Sozialkompetenz haben, die melden dann diese Mitarbeiter früher
Frau Ackermann, Sozialdienst: <i>Verantwortung für Ausbildung Sozialer Kompetenz in Familie</i>	WA: Oder auch eben jetzt grad bei den Lehrlingen ähh ab und an merkt man einfach, dass die Familienverhältnisse sehr sehr schwierig sind
Herr Schoch, Informatik <i>Können oder Wollen</i>	MS: Wenn man vorwärtskommen will, dann äh kann man nicht auf den äh Langsamsten immer warten, das ist schon so, also das ist so, dass wir hier und da auch mal jemandem sagen, dass: „es nicht gut ist“, also: „er könne nicht bei uns weitermachen“ weil er einfach vielleicht zuwenig schnell läuft - und das ist dann vielleicht eher der soziale Aspekt, dass wir äh

	sehen, ob er äh WILL oder KANN und dass wir dann für ihn, wenn er eben nicht KANN aber eigentlich WILL eine Möglichkeit irgendwo suchen, wir haben da sicher sehr viel Stellen, wir haben ja 40'000 Stellen, dass wir für jeden irgend etwas finden.
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Soziale Kompetenz lernen durch Erfahrung, Persönlichkeit - Fachliches aus Büchern</i>	MA: Also ich habe da ziemlich eine klare Meinung, für mich ist Sozialkompetenz eigentlich nichts, das man einfach aus Bücher lernen kann, sondern das muss man ERFAHREN, ERLEBEN und und alles Fachkompetenz kann man sich aneignen und rein Bücher lesen und das Andere das ist einfach nicht, ich lese jetzt ein Buch und dann habe ich Sozialkompetenz, oder? Und das ist für mich so der Punkt, oder wo ich auch denke, gewisse, gewisses erlernbar vielleicht aber ich denke auch auf Grund von gewissen Persönlichkeiten, nicht mehr erlernbar, falsch geprägt, - oder -
Herr Schoch, Informatik <i>Veränderung als Bereich individueller agency</i>	MS: (...) dass man Prozesse anpasst und der Mensch ist ja eher ein träges Individuum, das vielleicht eher das, was er bereits gut kennt und gerne macht äh lieber bei dem bleibt und nicht so gern eigentlich sich verändert und darum, das ist immer Veränderung so ein Projekt und äh das ist immer, da gibt es Leute, die vielleicht eher die Chance sehen, die eher sehen, was man überall besser machen könnte und es gibt Leute, die eher - äh das was sie verlieren, das was schlechter ist
Frau Wagner, Leiterin Kleinstandort <i>Miteinander als individuelle Verantwortung - Personen als Störfaktoren</i>	WW: Also von dem her denke ich ist es offen, wir kommen sehr gut miteinander aus, also wir haben keine Differenzen, also wir haben keinen Streit, wir haben keinen Krach - - jetzt im Moment! Wir haben schon andere Situationen gehabt, wir haben einen – ich sage jetzt mal einen Störfaktor haben wir ähh bei uns gehabt - und die hat aber dann, jetzt, erst vor kurzem das Unternehmen dann verlassen. Und seither haben wir eigentlich wieder Ruhe, helfen alle einander und das hat vorher mal eine Zeit lang so e chli gkrisolet, also gkrisolet - - wenn die nicht arbeitet, wenn die nicht schnell macht, wieso soll ich dann.
Frau Wagner, Leiterin Kleinstandort <i>Individuelle Verantwortung - Können oder nicht Wollen - Entlassung</i>	Ähh – also sicher sicher Gespräche geführt mit der, die der Störfaktor war, die Leistung nicht gebracht hat, mit der hat man geredet, mehrmals geredet, immer wieder Gespräche geführt und ähh, sie eigentlich darauf aufmerksam gemacht, dass sie, das nicht mmh gerecht ist allen anderen gegenüber, wenn sie ihre Leistung nicht bringen will - und ähh und auch mit den anderen, die sich daran gestört haben - habe ich selbstverständlich dann auch informiert und gesagt ich HABE mit ihr gesprochen und es MUSS besser werden und ansonsten

	gibt es eine Lösung! Also heute trennt sich ja Tradis auch von Leuten, die nicht mitziehen. Also das ist einfach, das ist Realität, also - ja – das ähh, das ähm es heute vielleicht heisst: „wenn du nicht mitmachst und nicht mit uns an die Spitze willst, dann bist du am falschen Platz!. Und dann hat der Schreiner eine Tür gemacht und – die ist gross genug, dass du da gehen kannst!“, oder.
Frau Wagner, Leiterin Kleinstandort <i>Soziale Fähigkeit nicht durch Lernen, sondern mitgebrachte eigene Art</i>	WW: Also der Schritt war recht gross, also ich denke nur der Kurs alleine war es nicht, sondern ich sage immer wieder meine Art oder meine Fähigkeiten im menschlichen Bereich haben mich sicher auch soweit gebracht, fünfunddreissig Leute ähh führen ähh zu können
Frau Wagner, Leiterin Kleinstandort <i>Miteinander Stabilisierung - Man hat es oder nicht</i>	WW: NEIN, nein, im im weitesten Sinne ein bisschen etwas aneignen, also wie man ein Gespräch zu führen hat oder wie man Kommunikation ähh zu machen hat mit einem Mitarbeiter, das kann man im weitesten Sinne auf dem Papier lesen und vielleicht aneignen – aber - ich von mir aus sage immer noch das Wichtigste ist entweder man hat es - oder man hat es nicht, verbessern kann man immer.
Herr Künzli, Leiter Personal <i>Soziales als Persönlichkeitsmerkmal</i>	MK: Also für mich wäre die Idealsituation, wenn der Oberste der Unternehmensleiter die Möglichkeit hätte, auf SEINE Art, mit SEINER Sprache, die Führungsgrundsätze, das Unternehmensleitbild vorzustellen. Weil ich dann überzeugt bin oder wäre, dass dann die beste Wirkung erzielt werden könnte. Das hängt natürlich, hängt sehr stark von der jeweiligen Persönlichkeit des CEO's ab
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Individualisierung - es kommt auf den Vorgesetzten an</i>	MC: Ich, ich denke es ist äh, es kommt sehr auf die Vorgesetzten drauf an, ich denke wir finden sehr viele verschiedene Facetten, verschiedene ähm Arten, wie, wie der Umgang ist. – Etwas, das ich eigentlich am Meisten feststelle ist, dass es sehr vorbildgesteuert äh ist, also das wirklich das Vorbild wirklich eine ganz ganz ein wichtiger äh ein wichtiger Punkt ist und eigentlich viele, viele ähm Leute übernehmen da das Verhalten, das Führungsverhalten von ihrem Chef oder oder äh identifizieren sich mit dem [D: Mhm] oder stürzen dann auch, wenn es eben, wenn es vom Chef nicht soo gehandhabt wird, wie er es eigentlich sagt oder verlangt [D: Mhm] das merke ich auch. - -
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Soziales als individuelle</i>	MA: (...) also – wenn ich jetzt jemanden einstellen würde, oder, dann würde ich auf Sozialkompetenz schauen, jetzt habe ich aber ein riesiges Problem, weil ich bekomme fünfzig Dossier oder was weiss ich und wie soll ich jetzt dann, also wie erkenne

<i>Kompetenz - im Dossier</i>	ich dokumentierbar, wo ist seine Sozialkompetenz oder – der Bewerberin oder Bewerber seine Sozialkompetenz, kann ich gar nicht, also bekomme ich eigentlich nur eine fachkompetentliche Leistungskomponente, wo irgendwie mit Diplom oder Fachausweis oder was auch immer alles dokumentiert ist –
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Sozialkompetenz als schwierige Veränderung</i>	WB: (...) wir rekrutieren glaube ich, respektive die meisten Leute bewusst im Nachhinein (da noch) nachschulen und verändern ist etwas vom Schwierigsten und ich glaube dort, bei den Führungskräften würde ich das auch so ein bisschen so sehen. Wenn man so ein bisschen den Qualifikationsbogen anschaut, wenn man an den denkt, dann hat es viele Definitionen auch von Sozialkompetenz was auch noch so ist (...)
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Sozialkompetenz als schwierige Veränderung - braucht es nur leadership?</i>	WF: Mir ist jetzt einfach etwas durch den Kopf ich weiss gar noch nicht ob das genau so ist (unverständlich) - - ähm - - wir h a b e n, ich habe eine Übung gemacht mit einer Gruppe von Leuten – und da haben sie sich eigentlich selber organisieren müssen und s i e haben dann nachher auch festgestellt, also nein vor dieser Übung haben wir so Unterschiede aufgezeigt, Management und Leadership, was ist Management? und was ist Leadership?! und wenn man sagt Leadership ist mehr soziale Kompetenz, dann ist für ihn ganz stark hervorgekommen es braucht eigentlich ZUERST Leadership und dann erst Management. Zuerst muss einer schauen, dass die Leute gut miteinander arbeiten können und dann erst Organisation, planen, Ziel setzen und so weiter. Dann haben sie diese Übung gemacht, sind völlig auf sich gestellt gewesen. Was haben sie nach der Übung GANZ stark gesagt? Uns hat ein Führer gefehlt! Es hat EINER die Fäden in die Hand nehmen müssen. Es hat EINER sagen müssen wer was macht. Also im Prinzip haben sie gesagt: „Wir brauchen einen, der das managt.“ – Die haben sich gewünscht, einer am Anfang, der wirklich sagt: „Du machst jetzt das und du machst jetzt das“ und sie sind, sie haben eigentlich erst im Nachhinein gemerkt wie sehr sie in diese Falle getrampt sind. Dass sie sich ja völlig widersprochen haben, weil das hätte bedeutet, dass sie sich auseinander setzen hätten müssen miteinander, dass sie selber hätten schauen müssen was wollen wir jetzt? Dass sie selber hätten das Ziel finden müssen und sich irgendwie organisieren und irgendwo – hat das für mich mit dieser Krux mit der Sozialkompetenz zu tun. Jeder will sie und es wäre so schön!, aber keiner möchte es wirklich an die Hand nehmen und die Verantwortung tragen und sich da hineingeben.

	– Und ähm – ja, ich bin da irgendwie wie so hin und her, bei mir ist so fast so die Frage: „ja wie viel Sozialkompetenz verträgt's überhaupt?“ - Oder - - soll, soll sie tatsächlich reinkommen oder müssen wir überhaupt über das sprechen und ist es vielleicht nicht auch wichtig, wenn, sagen wir jetzt mal, wenn man die Fachkompetenz versucht als, als als Mittellinie zu haben
Frau Baumgartner, Produktmanagement <i>Fachlich kann man leichter lernen als menschlich - für Lernen im zwischenmenschlichen Bereich brauche es 'Erkenntnis'</i> <i>Auch: Logozentrische Abgrenzung mit Dominanz von 'Fachlich'</i>	I: Und das Menschliche kann man nicht aneignen? WB: - - (lacht) doch sicher, ein Stück weit schon. (D lacht) Das ist noch gut, tricky, hä, - - ähm, - doch ich denke zu einem gewissen Grad kann man sich, - - gewisses verst..., also kann man gewisses, das vorhanden ist verstärken im menschlichen Bereich ähm und kann sich sicher auch neue Sachen aneignen, aber ich stelle mir das eher schwer vor. [I: Mhm] I: Warum? WB: Weil diese Person müsste ja erst ERKENNEN, - dass sie – ähm - - anders sein müsste, [I: Mhm] und sie kann sich ja nur selber ändern, das kann man ja niemandem beibringen, wie man dann schliesslich zu sein hätte, damit er passen würde, [I: Mhm] und äh - - - also wenn ich mich selber ändern möchte, oder. Im Sinne von, dass ich jetzt sage, ich möchte, - ähm -, ich möchte jetzt weniger äh, ich sage jetzt mal launisch sein, [I: Mhm] zum Beispiel, dann äh, ist es ja das noch schwierig, dass ich mir das aneignen kann, aber vielleicht bin ich irgendwie zufrieden mit mir, und ich sage, jetzt habe ich wirklich das Gefühl, ich bin weniger launisch. [I: Mhm] Aber das Fremdbild ist vielleicht dann ganz ein anderes als das Eigenbild, [I: Mhm] aber ich kann doch für mich das Gefühl haben, dass ich mich ändere. [I: Mhm] Und ich denke, eben wenn jemand sagt, er ist jetzt eher ein Eigenbrötler, will lieber für sich und mit dem Computer Sachen austüfteln, arbeitet nicht so gern im Team, ist nicht so kommunikativ, stelle ich mir das noch schwer vor, - ihm dann quasi zu sagen, du musst jetzt kommunikativ sein, und er hat noch gar keine Ahnung was kommunikativ ist, [I: Mhm] aber wenn er selber für sich das Gefühl hat, ich möchte jetzt – halt mit mehr Leuten in Kontakt kommen, nachher kann er das für sich vielleicht schon ändern, [I: Mhm]
Frau Oswald, Sozialdienst zentral <i>Intentionalität</i>	WO: Also Einsichten gibt es, oder. [I: Aha, aha, aha] Und das ist, also ich glaube fest daran, das ist LERNBAR, also natürlich bei einem Menschen, der durch und durch böse ist (beide lachen) der will das nicht, oder. Aber ich glaube nicht, dass es so viele durch und durch böse Menschen gibt.

Frau Oswald, Sozialdienst zentral <i>Individuelles 'Talent' für das Soziale - sonst aufwendige Förderung - als Voraussetzung</i>	I: Mhm. – Und warum ist das schwieriger das, ich sage mal im mittleren Bereich, zu leben? - - Als, als ähm unten und oben? WO: Also ich denke, dass es dort mit Förderungsmassnahmen zu tun hat. Also, dass Leute GEFÖRDERT werden, - - die Fachspezialisten sind [I: Mhm] - - und dann eben so wie das Peter-Prinzip also die sind eigentlich gut dort [I: Ja] und dann befördert man sie weiter und dann hätten sie Führungsverantwortung und das ist wie – äh – das kann man nicht einfach so. Also da braucht es Talent, um das einfach so zu können. Und wenn man es nicht einfach so kann, dann muss man unterstützt und geschult werden und das ist wie – und dann eben auch kontrolliert werden. [I: Mhm] Also man kann nicht jemanden durch einen Kurs schicken und meinen jetzt sei das okay [I: Mhm] sondern man muss ja dann - äh - Vorher-Nachher-Vergleich machen und schauen, was sich wie gesteigert hat [I: Mhm] und ich glaube diese Kontrolle, oder. Also, wenn man diese wirklich immer machen würde und dann auch sagen: „Schauen sie, dort bringen sie etwas noch nicht so gut. Ähm, üben wir jetzt noch mal.“ [I: Mhm] Dort wäre wirklich viel äh Potential.
Frau Oswald, Sozialdienst zentral <i>Intentionalität (Absichtlichkeit) und Individualisierung (Person kann nicht)- 'Können und Wollen'</i>	WO: (6 Sekunden Pause) Also wenn ich jetzt an einzelne Beispiele denke, denke ich es gibt Leute, die die können es tatsächlich nicht. - - Entweder weil sie nicht so konfliktfreudig sind, weil sie nicht so Freude haben zu sagen was ist, weil sie Angst haben vor der Reaktion. – Oder weil sie nicht verstehen, um was das es geht. Das gibt es ja auch oft. [I: Mhm] – Das gibt es. Aber es gibt das andere schon auch von Leuten, die die einfach so auf persönlichem Machterhalt, und ich habe hier mein Ding und da darf mir keiner und (beginnt zu flüstern) ich sag dann keinem genau was ich mache. (lacht) [I: Mhm] Und das gibt es schon auch, und dort ist es einfach böse Absicht und nichts anderes oder äh egoistische Absicht, [I: Mhm] und - - ich finde das passt nicht zum Stil da und ich äh kann diesen Stil auch gar nicht akzeptieren.
Herr Sieber, Logistik zentral <i>Individuelle Verantwortungszuschreibung als Erfolgsrezept - nicht dazwischen - Kombination mit Maschinenlogik von Eindringlichkeit</i>	MS: Man weiss, wenn jemand spricht und das ist gesagt, dann geht es in diese Richtung, - das ist eigentlich noch eine gute Sache - und dann auch das Anpacken - äh, eben, nicht lange überlegen: „wer könnte es machen?“ und „hoffentlich bin ich nicht in diesem Team!“ und „wem kann ich es zuschieben?“ sondern es ist eher klar, wir suchen Köpfe und wenn dieser Kopf etwas bekommt, dann muss er es machen. – Punkt, Amen, aus,

	oder. (...) „Ressourcen (unverständlich), das ist dein Team, bis denn musst du es machen“ und das sind alles Leute, die das KÖNNEN. Also, die früher eben, von früher her sehr viel mitbringen und das ist schon, es liegt schlussendlich immer an den Leuten, [D: Mhm] es liegt nur an den Leuten
Herr Mettler, Leiter Kleinstandort <i>Individualismus kombiniert mit Kontextfaktoren - Variation!</i>	MM: (...) Also also jetzt hier, das habe ich natürlich auch schon gehabt, Spannungsfelder sagen wir in der Bäckereiabteilung, das sind natürlich nur Beispiele [I: Ja], dass ich gesagt habe ich nehme eine raus. [I Ja] Und setze sie ein wo es eher auf sie zugeschnitten ist oder wo sie von den Charakteren her eher reinpasst. [I: Ähäh] Da muss man natürlich auch ein bisschen vor und nach geben, das ist schon auch wichtig, ja. [I: Mhm] (...)
Herr Mettler, Leiter Kleinstandort <i>Individualismus: Wollen - die Bereitschaft etwas zu lernen</i>	MM: (...) Aber ähh eigentlich ist es auch ein bisschen wichtig ähh was sie gemacht haben und was sie BEREIT sind zu machen, also da kann man manchmal erstaunliches feststellen, dass eine die X* gelernt hat, keinen Job gehabt hat, hat nachher irgendwie im Y* gearbeitet, nachher im Z* oder ist weiss nicht wo, wo man einfach auch sieht die sind BEREIT Neues zu lernen – ähh mach mir ein Bild daraus heraus. (*anonymisiert)
Weitere Ausschnitte Produkta Soziales Miteinander als individuelle Kompetenz - Erzeugung von Stabilität und personaler Verantwortung	
Frau Lutz, Leiterin Marketing intern <i>Individuelle Passung als Garant für positiv bewertetes Miteinander - Individualisierung</i>	I: Mmm. Wie kommt es, dass die sich so gut miteinander verstehen? WL. [Lacht] Ehm, sicher auch, weil wir, ich denke, ehm schon bei der Evaluation der Leute eine bestimmte, ehm, Sorte von Menschen bevorzugen, die, denke ich mal, ja irgendwo unserer Kultur auch entsprechen, von der Art wie sie sind, von, von den Eigenschaften, -- eh, vom Typ her, ehm, wo wir dann finden, JA, der passt ins Unternehmen oder der passt eben nicht ins Unternehmen.
Frau Lutz, Leiterin Marketing intern <i>Individuelle Qualitäten - keine Beschreibung der Gruppe selbst oder der Prozesse des Teams</i>	I: Ok, wie würden Sie denn noch Ihr Team beschreiben? Extrovertiert haben Sie gesagt, ---wo Sie mal so einen Schritt zurückgehen würden und, - so die Gruppe anschauen? WL: [Pause] Ehm, kommunikativ, ehm, --- in der Zusammen, also, klar, das brauchen sie auch, in der Zusammenarbeit mit dem Kunden, oder?, dass müssen Sie sein, ehm, dann auch zielorientiert, also sie haben klare Ziele, die, und sie wissen

	auch, was für Ziele sie haben und die müssen sie unter dem Jahr verfolgen, und das machen sie auch eh mit grösstmöglicher Selbständigkeit, so weit sie das können, von den Kompetenzen her, - ehm, - dann ehm, ja sehr aufgestellt, die Leute, sympathisch, und ehm, mm, I: Mm. WL: Gut, ich meine, das Team als Ganzes beschreiben, das ist sehr schwierig, weil sie haben auch hier gewisse Unterschiede bei den Leuten, gewisse sind proaktiver als andere, aber vom, so von der Grundausrichtung her. Ja.
Frau Lutz, Leiterin Marketing intern <i>Mechanisches Verständnis - Ziele werden vorgegeben - selbst erreichen - Kontrolle!</i>	I: Mmm, - sie haben eben die Vorgesetzten schon angesprochen. Wie würden sie ihren Führungsstil beschreiben? WL: [Seufzen]- Ja, ehm, - ich würde sagen eh, - kooperativ, also- das ist halt, ich mach klare Zielvorgaben für die Leute, dass sie wissen, was die Ziele sind, und ehm, ich lass die Leute eigentlich die Ziele ehm selber erreichen und ich möchte in den Fällen wo sie, wo sie, ehm merken, dass sie diese Ziele nicht erreichen oder nicht wissen wie sie sie erreichen, dass sie dann zu mir kommen. Oder so, das ist so vom Grundsatz her. Und die Ziele, die ich den Leuten mache, die sind- ehm, in dem Sinn, ich möchte dass die Leute auch mit diesen Zielen einverstanden sind und von dem her ist es irgendwo auch ein kooperativer Führungsstil, und nicht nur management by objectives, [lacht], ehm, -- also ich bespreche jeweils eh, ich mache Vorschläge für die Zielsetzung, bespreche sie mit den Leuten, ob sie einverstanden sind, ehm, eventuell aus welchen Gründen diese Ziele gesetzt werden, ehm, da können sie auch wieder Vorschläge einbringen, das wird dann so diskutiert, dann die Ziele gesetzt und dann so für die Zielerreichung wie gesagt ist, ehm, jede Person selber verantwortlich, aber ehm, ich bin auch jeden Tag als, als ehm Ansprechspartner hier, und wenn etwas schief läuft, wenn die Leute nicht wissen wie weiter, - ehm, und ich versuche dann im Sinn des, ehm, des Coachings, ja, - die Leute ehm, versuchen, ehm, dass die Leute selber Lösungen finden.
Herr Dörig, Leiter Marketing extern <i>Individualisierung - es sind die einzelnen Charaktere und unterschiedlichen Ausbildungen, die für</i>	MD: (...) die Departemente einstufen zu überko-, ja zu überwinden. Das wäre natürlich schon das Ziel und das ist nicht immer ganz einfach. I: Aha. Was ist schwierig dran? A: Ja, weil, schwierig sind auch verschiedene Leute, also der

<i>Schwierigkeiten zwischen Abteilungen verantwortlich sind</i>	Charakter der Leute die in diesen Abteilungen arbeiten sind schon unterschiedlich. Oder? Und der Ausbildung, der Ausbildungswert der eigentlich da ist, der, - der optische Auf- [räuspert sich] der optische Auftritt, inklusive ja hat der ne Krawatte an, dann habe ich eine Krawatte an, oder, solche Sachen, das merkt man auch dann, das eine ist quasi das Management, der Managementbereich, die obere - Etage und die anderen sind dann eben äh rein schon auch von diesen äh Faktoren: optische Erscheinung, Ausbildung, Karriere, Ansprüche, - Berufserwartungen, Berufsambitionen irgendwo auch in einem anderen Bereich.
Frau Egger, Leiterin Personal <i>Individuen als die Organisation kennzeichnend, Einzelne sind verantwortlich, wenn es schwierig wird, individuelle Schuldzuweisung</i>	WE: Mein Bereich ist ja nicht so gross, also bei uns ist es mit Sicherheit nicht so, ehm, - eh, (...), eh also bei uns wird bestimmt nicht geblamt, und eh, politisch aktiv, das geht nicht zu zweit, ehm, nein, ich würde sagen, es kennzeichnet, die GANZE Organisation, - (ein paar) Indi, Individuen gibt, die ein bisschen schwieriger zu managen sind. So sag ich das jetzt mal.
Frau Egger, Leiterin Personal <i>Nicht-Passende werden entlassen - gärtnern</i>	WE: Es gibt mit Sicherheit auch die, die aus der Organisation rausfallen über kurz oder lang. Einfach weil sich die, die Spielregeln auch verändern. Ehm, die Messlatte höher gehängt, - (ehm)- ja, ich glaube, dass das so ein bisschen eh in die Richtung gehen wird, das wir auch in der Organisation ein bisschen, sagen wir mal so, aufräumen werden. I: Mmm, wie wird denn damit umgegangen mit dem Aufräumen? WE: Von Personalseite? I: Mmm, ja? WE: Das ist was ganz natürliches, also, ich bezeichne den Personalbereich immer so ein bisschen als Gärtner, wir haben da mal was zu säen, und ehm, wir haben ein bisschen was zum abschneiden und ab und zu müssen wir da auch mal das eine oder andere Pflänzchen rausreissen. I: Mm. WE: Ehm, das ist einfach, eh, vielleicht auch ein bisschen KALT gesprochen, aber das ist halt einfach Job. I: Mm. WE: Ehm- so leid mir da das eine oder andere Individuum tut ehm, umso, umso wichtiger ist es dann auch schauen wo, wo will ich mit der Organisation hin und ich kann halt nicht mit allen

	Leuten immer die Organisation entwickeln. Eben vorantreiben. Ehm- Innerhalb der Gesamtorganisation kann ich das schwer, schwer sagen, wie andere Abteilungen so was wahrnehmen. I: Mm. WE: Ehm, oder ob sie's überhaupt wahrnehmen, als: ,da ist jetzt jemand vor die Tür gesetzt worden'. Ums mal so zu sagen. Weil wir das schon sehr, eh, glaube ich, sehr dezent betreiben. Ehm- und auch nicht kommunizieren: ,wir haben die Person entlassen', sondern das immer äh, das offizielle Wortwahl immer ist, als eh, ,hat sich entschieden, seine berufliche Entwicklung anderweitig fortzusetzen'.
Herr Pfister, Leiter Informatik <i>Individuen sind 'schwierig'</i>	I: Und ist man dann so, so ein bisschen nachsichtig dann denen gegenüber oder? MP: Ja, - es führt dann vielleicht dazu, okay, man – man, eben man kennt ja die Leute dann und sie wissen, dass bei der Person vielleicht eher wenn, wenn schon mal, äh auch sonst kann es ja mal sein, das viel irgendwo zusammenkommt und dann weiss man dann da schon, okay, diese Person äh erträgt das weniger und andere ertragen dann das besser. Aber äh - - ich denke schon, äh dass die Leute in einem gewissen Mass damit umgehen können, aber es kann eben dann kein Zustand auf Dauer sein, weil es doch das, das Team belastet, stark belastet.
Herr Rohner, Leiter Controlling <i>Führung, Soziales Miteinander ist wie Kindererziehung - Variation / Erweiterung von Soziale Fertigkeiten werden in Kindheit gelernt - geprägt, entwickelt</i>	MR: Das ist wie die Kindererziehung, denke ich. Gut da gibt es die antiautoritäre und sagen wir die klassische [lächeln]. Also ich spreche nicht von antiautoritärer Erziehung, sondern dass man den Kindern ein Leitbild gibt und eh auch Leitplanken setzt. Dann geht alles recht gut. Vor allem wenn man sie selber einhält. Probleme ergeben sich eigentlich nur, wenn man die Leitplanken dauernd verändert und die Kinder nicht mehr genau wissen, wo sie sind genau sind respektive die Veränderung der Leitplanken (zum Sport) machen müssen, zwischen Mama und Papa. (unverständlich) Und ich denke, (dass sie sehr genau) auch bei Kindern, die jetzt von unserem Nachbarn (unverständlich). Das ist sehr interessant zu sehen, dass sich die Kinder sehr gut an die verschiedenen Umstände oder Leitplanken anpassen können. Weil bei uns (werden zum Beispiel die Fenster nicht angerührt) von den Kindern, also von den Kleinsten nicht und oben dürfen sie, (nicht, bei den Nachbarn). Und das möchte ich damit sagen. (unverständlich).

Gruppendiskussion 4, Marketing intern <i>Individualistische Verantwortungszuschreibung für Gestaltung des Miteinander 'gewisse Subjekte' - Variation mit Strukturen</i>	MA: Ja, aber es hat schon gewisse SUBJEKTE da, die halt nicht so beliebt sind in anderen Abteilungen. Ich kann das nicht so beurteilen, warum dies so ist... Also dass, von, - ja die Zusammenarbeit nicht funktioniert oder sonst, ich weiss auch nicht, vielleicht die Prozesse einfach falsch, oder. Dann sind halt einfach auch die Schnittstellen zum Teil anders. – Oder die Typen, die aufeinanderprallen sind anders, oder. - - -
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Individualisierung - Verknüpfung 'Umgang' mit 'In Kindheit gelernt' - Stabilisierung</i>	ME: Also ab und zu ist es so die (Grundzeit von der öffentlichen Höflichkeit), die man so ein bisschen vermisst. Also einfach so ein bisschen das Pünktchen auf dem i, wie, die Erziehung, die man bekommen haben sollte, - die Kindheit ist, wird dann unter dem Deckel von „Arbeite du“, ich sage, was du zu tun hast eh- so ein bisschen- einfach sein gelassen. Also so, - nicht irgendwie ein „Guten Morgen“ sondern [abschätzig] (Mach), - - MB: Das ist wahrscheinlich bei dir noch ein bisschen extrem, weil... ME: Ja, gut bei mir ... MB: Ja, bei dir, wenn man dich anruft, dann- genau. Ja.
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Individualisierung - Agency, Abhängigkeit vom individuellen Willen - ob jemand 'es will'</i>	ME: Aber meistens wenn die Leute etwas von uns WOLLEN, dann sind sie meistens freundlich, und wir geben dann meistens auch freundlich Antwort. Ausser sie haben einen schlechten Tag erwischt. Das hat halt jeder. Aber ich denke, wenn jemand etwas zum anderen - - - vom anderen nichts will oder nichts bekommt, oder einfach sagt, MACH DAS! - dann sollte man trotzdem die Höflichkeit auch miteinbeziehen. Aber das ist dann meistens nicht der Fall.
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Individualisierung, es kommt auf den Typ an</i>	MB: Oder mit dem World Trade haben wir eigentlich gar nichts zu tun. Aber sie kommen- regelmässig mit zum Mittagessen. – mit uns. MC: Gut, das ist sehr personenabhängig. Du bist eher der Typ, der viel mehr auf die Leute zugeht, und eh MB: Ja.

Produkta - das Soziale als ausserhalb der Maschine	
Verwendete Ausschnitte Tradis • Frau Lutz, Leiterin Marketing intern • Herr Dörig, Leiter Marketin extern • Gruppendiskussion 7, Gemischt • Gruppendiskussion 8, Personalmanagement • Gruppendiskussion Marketing extern	
Weitere Ausschnitte Produkta - das Soziale als ausserhalb der Maschine	
Frau Lutz, Leiterin Marketing intern <i>Abgrenzung Soziales innerhalb Team - zwischen Teams - durch Gleichheit Kombination mit 'Sachlichkeit' in der Maschinenlogik</i>	WL: [lange Pause] Ich würde sagen, ehm, auf die Sache bezogen, also wir arbeiten sehr sachorientiert [betont], äähhh, auf der anderen Seite, ehm, haben wir aber auch, denke ich, vor allem innerhalb der Abteilungen, ääh, ein sehr gutes Teamwork, also, das stelle ich speziell bei meiner Abteilung fest, dass die Leute untereinander, ehm, verstehen sich persönlich auf der persönlichen Ebene oft sehr gut. Etwas schwieriger ist es, ehm, der Umgang miteinander zwischen den verschiedenen Abteilungen und da sehe ich auch eines der Hauptprobleme in unserer Kultur, ehm, dass äh, auf Grund der Verantwortlichkeiten, die zum Teil nicht klar geregelt sind in den einzelnen Abteilungen, ehm, ja so halt die Schuldzuschieberei, eh häufig stattfindet, oder so quasi, ja die Abteilung hat das nicht gemacht, darum konnten wir das nicht machen, .. etc. Also ich sehe eigentlich der Umgang untereinander ist innerhalb der Abteilungen wie ich, ich es beurteilen kann ist ehm, es sehr gut, eh, schwieriger ist ehm, ist es zwischen den Abteilungen, zum Teil, nicht überall, aber- es gibt so äähhh, gewisse Konfliktbereiche.
Frau Lutz, Leiterin Marketing intern <i>Intern Soziales als Regelung - bereitet Probleme, dann muss man es sachlich sehen</i>	I: Mmm, es gibt dann ja auch immer mal, wahrscheinlich auch bei ihnen im Team so Zeiten, wenn man sich mal nicht so gut versteht, wo sich's mal irgendwo so reibt, oder so, wie wird damit umgegangen bei Ihnen? WL: Das ehm, das versuche ich dann auf die sachliche Ebene herunterzubrechen. Und eh, die Sache objektiv anzuschauen, was sind, was sind hier die, die negativen und positiven Punkte, was sind hier die Gründe und dann das, ehm, mit den Leuten gegeneinander abzuwägen, ehm, im Sinne der Firma, also zum Beispiel, eh, sagen wir, wenn wir, ehm, ehm ein Beispiel, eh, jemand möchte jetzt eine Aktion machen beim Kunden, also

	eine Preisaktion beim Kunden, ehm, die eigentlich massiv, ehm, ehm, schärfer ist, also aggressiver, als wir es normalerweise bei den anderen Kunden tun. Und- ehm, - weil diese Person, weil ja, weil ich dann halt finde, nein, das können wir eh, aus diesen und diesen Gründen gegenüber den anderen Kunden nicht machen, und die Person weiss dann, aha, die Zielerreichung wird jetzt schwieriger bei mir, weil ich diese Aktion nicht machen kann, dann, das sind dann so zum Teil schwierige Situationen, wo man da möglichst sachlich im Sinne der Firma klären muss, warum man diese Person das nicht machen kann. Und es gewisse Auseinandersetzungen gibt, - ja.. I. Mmm WL: Aber, ja, man muss versuchen, das auf eine sachliche Ebene zu bringen.
Herr Brenner, Leiter Logistik <i>Maschinelles Verständnis: der eigene Bereich muss funktionieren, dann läuft es auch mit den anderen - Information - Gärtchendenken</i>	MB: - Das Verständnis, dass wir alle das gleiche Ziel haben, - dass - - - dass diese Koordination, der Arbeitsweise zwischen den Teams besser sein sollte. Damit nicht dieses Gärtchendenken „für das bin ich nicht verantwortlich, für DAS bin ich verantwortlich und das gehört NICHT zu mir aber das gehört zu mir“. Das ist zum Teil noch ziemlich ausgeprägt, aber es ist dann Schuldzuweisungen oder solche Sachen, das gibt es. - Das herrscht auch zum Teil noch vor. Ich finde auch im Bereich von Information (unverständlich) usw., dass diese Kommunikation innerhalb MEINES Verantwortungsbereichs besser sein sollte und besser werden MUSS. [lächeln] -
Herr Dörig, Leiter Marketing extern <i>Maschine: offen direkt, zusammen passen - ohne grosses soziales Gehabe</i>	I: Einleitungsfrage, also wie würden sie sagen, wie gehen die Menschen hier miteinander um? MD: Nach meiner Beurteilung gehen die Menschen relativ direkt miteinander um. Man ist sehr offen, - sehr direkt und zum Teil fast ein bisschen äh zu informell auch ab und zu. Also sehr, sehr direkt, straight forward, ohne irgendwelche grossen äh, ja sozialem Gehabe oder solche Sachen.
Herr Dörig, Leiter Marketing extern <i>Beziehungen innerhalb anordnen, hierarchisch, folgend - Bürokratismus, Maschine</i>	I: Und wie geht dann derjenige damit um, wenn einem so ganz direkt oder auch zu sehr direkt auch etwas gesagt bekommt? MD: Äh (Pause). Ja, - wie soll ich sagen, man, man integriert diese Meinung oder man berücksichtigt sie, je nach dem was für einen Energieschub die eine Person auf mich hat, oder?, oder man, man hält sich daran, oder, (unverständliches Gemurmel). Also wenn da gerade hierarchisch eine, eine Anweisung kommt und die Sprache ist jetzt direkt, dann wird gefolgt, oder, dann

	wird das, dann wird das ausgeführt. – Das dann schon, das ist dann schon dass man, wenn der Chef sagt, so ist es, dann, äh dann macht man es auch und dann hält man sich daran.
Herr Dörig, Leiter Marketing extern <i>Das was für 'Kollegialität' verantwortlich gemacht wird ist das 'private' - findet in Pause statt</i>	MD: (Pause) Ich, ich glaube auch so wie ich es jetzt gerade ausgeführt habe, zusätzlich aufgrund der Struktur die wir auch haben. - - Relativ kollegial. - - Ja, relativ kollegial, relativ äh gemeinschaftlich, äh im Team. I: Wenn sie ein Beispiel dafür nennen? MD: - Äh, Beispiele gibt es jetzt hier, - ja wir sind alle Duzies untereinander, wir tauschen auch private äh Sachen aus, man geht gemeinsam in die Cafeteria, man äh spricht eben über private Angelegenheiten und -, ja man hat, wahrscheinlich, nicht grosse Schwellenängste wenn jemand von den Mitarbeitern zu mir kommt oder man geht da sehr direkt auch aufeinander zu und äh - -, ja sehr so freundschaftlich, kollegial.
Herr Dörig, Leiter Marketing extern <i>Miteinander über Gleichheit - wenn nicht: Ausgrenzung, Entlassung</i>	MD: Ja die Endlösung war dann entsprechend die Kündigung, oder. Also schon, es war nicht nur lediglich, oder nicht lediglich das emotionale Problem, oder, sondern kombiniert mit, mit Leitungsproblemen, kombiniert mit Problemen, weil diese Person sich dann in einem (unverständlich) so negativ wirkt auf die Leute, dass (unverständlich). Und dann auch das Zusammenspiel nicht stimmte, dann muss man irgendeine Lösung finden, weil dies ist für beide Teile dann eine Zumutung. – Und dann, also wahrscheinlich auf der Chefetage, da hat man (unverständlich) war man eigentlich relativ stark involviert und hat (unverständlich) Möglichkeiten gehabt, um eine Lösung zu finden, nur schon äh, nur schon vom äh, ja vom Büroraum her, kann diese Person jetzt einfach (unverständlich) die Schubladen ein bisschen lauter auf- und zumacht, (unverständlich), kann man eine solche Person in einem – Umfeld wie wir es sind, ja auch in Büroräumlichkeiten, integrieren. Das ist nicht so einfach.
Herr Dörig, Leiter Marketing extern <i>Kontext Produkta, Kulturelle Abgrenzungen - straight forward, dynamisch</i>	MD: Oder gegenüber einer A* oder anderen Produktherstellern*, die an sich sehr viel äh konservativer daherkommen, vielleicht auch ein bisschen weniger aggressiv als wir, bisschen weniger, weniger dynamisch, weniger, weniger, ja amerikanisch, also ich denke, wir sind dann jeweils ganz die typischen Vertreter der, einer amerikanischen Firma [lacht] so, wir sind eher aggressiv, eher äh schnell entschlossen, eher äh Performance related gegenüber beispielsweise einer B*, die eher, eher konservativ ist, eher ein bisschen langsamer ist, eher ein bisschen äh, ja, längerfristiger denkt vielleicht als wir, die sehr stark im bisschen

	sehr amerikanischen Hub-Schub verankert sind. I: Mhm. Wie, wie kombiniert sich das mit der Schweizer Tradition? MD: Äh -, es ist zum Teil ein bisschen ein gegenseitiges sich (unverständlich) Tradition [belustigte Stimme]. Also das ist manchmal schon ein bisschen Clash, (ja natürlich). Das merkt man wahrscheinlich auch in Kundengesprächen, (also sehr wahrscheinlich in Kundengesprächen), also wir sind jeweils ein bisschen so diejenigen, die so pushy sind, habe ich im konkreten auch schon festgestellt bei C* (<i>*anonymisiert</i>)
Frau Egger, Leiterin Personal <i>Maschinenmetapher für das Personal - direkt, professionell, nicht familiär, unkompliziert, Input-Output, direkt zum Ziel</i>	WE: [Pause] Ehm, -- unkompliziert, - direkt, --- ehm, es gibt wenig, ehm, - wenig Grenzen, oder Barrieren zwischen den Leuten, also man geht direkt zu den Leuten, von denen man etwas, ehm, möchte, mit denen man zusammen sprechen muss, um an einer Thematik zu arbeiten, man geht nicht in der, eh, im Organigramm erst nach oben, dann quer, und dann wieder nach unten, sondern sucht sich direkt der, ehm, die Leute, mit denen, die man braucht, um besser miteinander zu arbeiten. – Also von daher wäre direkt so ein Wort, das andere wäre, ehm, -- freundlich, aber distanziert. Also das ist keine, das ist nicht eine, ein, ein, wir sind eine grosse Familie, oder wir haben uns alle so lieb, oder wir finden uns so alle so toll, deshalb arbeiten wir hier. I: Mmm. WE: Sondern freundlich, professionell, aber nicht familiär im Sinne wie ich's grad beschrieben hab. I: Mmm, ehm, unkompliziert haben sie grad am Anfang noch gesagt, .. WE: Mmm. I: ...was macht diese Unkompliziertheit aus? WE: Ja dass die direkt zum Ziel ist, I: Mmm. WE: Also ich brauche das, ich möchte dies, ich will das erreichen, dafür benötige ich deinen Input.
Frau Egger, Leiterin Personal <i>Personalseite 'unterliegt' Themen wie Kosten etc. - hier liegt Legitimation für den Bereich - Overheads und Headcount</i>	I: Aha. WE: Und auch bei mir persönlich, ganz klar. Ich mein, - ich bin in der Geschäftsleitung, ich weiss, wie die Zahlen sind, tagtäglich, wie die Verkäufe sind- MUSS ich auch wissen, also ich bin da nicht auf einer Insel der Glücksseeligen, die sich da ein bisschen was überlegt, wie können wir weiter fröhlich sein, sondern letztendlich sind wir eben nicht eine Riesenunternehmung in der

	Schweiz, wo man sagen kann, alles an Höhen und Tiefen, das puffern wir ab, sondern wir sind ein total kleines Unternehmen, auch wenn man uns mit dem Wettbewerb vergleicht, wir sind ein wirklich kleines Unternehmen und wenn wir dort immer mehr, - ja, nicht, nicht unsere Ergebnisse erzielen, dann, eh, - wir sind sowieso stark unter Kostendruck, werden sie irgendwann man an den Kostenpunkt kommen, wo können wir unsere Overhead kürzen und Overheads kürzen heisst in der Regel Headcount reduzieren.
Frau Egger, Leiterin Personal <i>Führungsstil als 'delegierend'</i> <i>- Vorgesetzte gibt Ziele vor -</i> <i>Input-Output-Logik</i> <i>Ziele klar setzend, keine</i> <i>Abweichung, immer richtig</i>	WE: Ehm, also ich möchte gerne, dass alle meine Mitarbeiter, vielleicht nicht jeden Tag, aber am Ende des Monats oder am Ende des Jahres vor allem, erst die Sachen die ich mit ihnen, erfolgreich zu Ende gebracht habe, erreicht hab. Ehm, ich denke, Erfolg ist ganz wichtig. Auch im – grade im Personalbereich und grade auch auf einer, auf einer, ganz, eh, anfassbaren Linie. Das hab ich gemacht, das hab ich angeführt, das habe ich erreicht, das und das haben wir an neuen Sachen ehm, in die Organisation getragen. Ja, ansonsten führe ich meine, eh, eh, Mitarbeiter sehr DELEGIEREND, also eh, ich geb das Ziel vor, sie bewegen sich auf dem Weg, und ab und zu guck ich mal ob der Weg stimmt vielleicht (unverständlich). I: Mmm. Sie geben das Ziel vor und wenn es ehm, keine Übereinkunft darüber erzielt wird ob das Ziel gut ist oder nicht? WE: Doch, darüber gibt es immer Übereinkünfte. I: Aha. WE: Sonst, ich mein, wenn ich sag ich geb das Ziel vor, dann geb ich das Ziel vor! I: Aha. WE: Ja. I: Also darüber wird dann nicht diskutiert? WE: Darüber kann gern diskutiert werden, [lacht] genau. Ja, das sind auch Herausforderungen, die Ziele, die ich vorgebe. Aber ehm... I: Aber drunter darf's nicht sein? WE: Nee. I: Aha. Und wenn jemand da nicht mit zurecht kommt? WE: Ich glaub schon, dass ich in der Lage bin, die Ziele für meine Mitarbeiter so zu setzen, dass sie auch erreicht werden können. Dass sie schon auch, ehm, herausfordernd sind, also nicht so nachts im Schlaf erreicht werden können, ehm, die

	dann, und dass ich auch Ziele setze, mit denen meine Mitarbeiter wachsen können. I: Mm. WE: Also wo sie Sachen lernen können oder machen können, die, ehm, die sie vielleicht das erste Mal machen und damit vielleicht, und dann vielleicht sagen können: ‚hey cool, nicht gedacht, dass ich das machen kann oder dass ich das wirklich schaffe‘. I Haben sie sich schon einmal geirrt? WE: [Pause] Bei was? I: Ziele setzen oder auch in dem Bereich Führung, so auch ‚hab ich falsch eingeschätzt‘? WE: Ne, im Bereich Ziele setzen nicht.
Frau Egger, Leiterin Personal <i>Maschinenlogik: schnell, klare Verantwortlichkeit - Kriterien alle messbar etc.</i>	WE: Ehm, also wenn man sagen könnte, Abstimmung wird irgendwie schneller, oder die Umsetzung von den Projekten an dem drei oder vier Abteilungen beteiligt sind, sind schneller. Man verlässt sich, man verlässt sich nicht nur darauf, dass irgendjemand das macht, sondern man hat wirklich eine klare Verantwortlichkeit. Sagt, die und die Person ist ehm, ehm, ja übernimmt Verantwortung für die Sache und -ehm - und treibt es dann vor und koordiniert es dann auch mit den anderen Abteilungen. Also ein Zeitgewinn wäre für mich ein kritischer, oder wäre für mich was was, messbares, spürbares. Von Personalseite wär auf jeden Fall für mich niedrigerer Turnover was messbares. Also zu sagen, ok, wir haben, ehm, längerfristig SOWOHL dann über das Fehlen von Spielregeln im Haus festgelegt haben, sondern auch in Führung, in Leadership investiert haben, einen geringeren Turnover, die Leute bleiben länger da.
Frau Egger, Leiterin Personal <i>Maschinenlogik: Beschreibung des Personalbereichs mit 'Systemen', 'tools' Soziales als Xtra, das noch kommen soll</i>	WE: Also wir haben ne Vision, wir haben ne Mission, wir ham Vision und Values, wir haben, ehm, wir haben, Grundsätze wenn's um Führung geht, wir haben, wir haben ganz, ganz viel. Wir haben gute Compensation-systeme, wir haben, gute Personalentwicklungstools, das ist eine, das ist schon, schon gut da. Ich möchte gerne, also für mich wäre das ehm, wirklich auch, dass das mehr gelebt wird in der Organisation, dass die Geschäftsführung es auch ausstrahlt, das ist mir wichtig. Mir ist nicht nur wichtig einen guten Umgang zu haben, eh, und ein gutes Volumen zu haben und eh gute Gewinne, klar, das ist Best Business, ich meine, das ist Basic, dafür sind wir da, Brot

	und Buttergeschäft, aber darüber hinaus mehr, also ehm, ich arbeite, oder ich führe gerne in dieser Organisation, WEIL- (...) das bisschen klar?
Frau Egger, Leiterin Personal <i>Maschinenlogik: Regelmässig, klar, Erwartungen als eindeutig als Ziel</i>	WE: (...) Also es wurden nicht klare Ziele gesetzt, ehm, Mitarbeiter wurden nicht, haben nicht regelmässig Feedback bekommen, wo steh ich eigentlich in meinem Ziel, ehm, warum wurde die Mitarbeit quasi aufgegeben, so, also nicht mehr, hey, ich erwarte von dir das, ich erwarte, dass du dich DORT entwickelst, ich erwarte DA Verbesserung, ich erwarte, dass du DAS nicht mehr tust, das hat einfach nicht stattgefunden oder das hat in irgendeinem Punkt nicht MEHR stattgefunden. Und ehm, da möchte ich endlich, dass eh, dass die Führungskräfte ALLE AKTIV führen, ganz bewusst auch führen, ---.
Frau Egger, Leiterin Personal <i>Mitarbeitende und Personal mit 'Rationalistischem - funktionalistischem Vokabular' (Toolkit, Instrumente, Planung, etc.) als Legitimierung</i>	WE: Ehm. Um - das Handwerkzeug zu lernen. Also so, so ein Toolkitt mit auf den Weg zu geben. Ehm, dann hat, haben wir als Company einfach gute Instrumente, die wir eben ja auch anwenden, "X"* ist da das wichtigste. Unser Zielsetzungs- und Leistungsbeurteilungs- eh, Instrument, mit dem wir eben auch die Planung oder die Entwicklung unserer Mitarbeiter planen. (*Name System, anonymisiert)
Frau Egger, Leiterin Personal <i>Zwischenmenschliches als Sozialarbeit - ausserhalb der Maschinenlogik, als Xtra - 'aber' wichtig</i>	I: Mmm. Was würden sie denn sagen, wie wichtig sind in ihrem Job so zwischenmenschliche Fähigkeiten? WE: Total unwichtig! I: Total unwichtig?!! [Gelächter] WE: Nein, die sind extrem wichtig. Ich glaube, das ist eh 80, 90%, naa, sagen wir mal 80% von dem Job. I: Aha. WE: Es ist einfach mit Leuten reden, auf sie zugehen, eh, oder von mir Themen ansprechen können. I Mmm. WE: Ehm, ja und helfen, irgendwie ... besser miteinander klarzukommen. Das ist eh pure Sozialarbeit oftmals.
Herr Baumann, Leiter Verkauf <i>'direkt' sein oder 'Mimose' - Abwertung des Anders-Seins - in Maschinen-Logik bleiben, das Individuum 'ist</i>	I: Mh. – Anderes Stichwort, dass sie gesagt haben war Direktheit? Was ist da ein Unterschied? MB: Gut direkt ist dass man einen Tadel vielleicht, der äh mich direkt angeht, also das ist äh meine Art, dass ich äh das direkt sage, dass ich oft sage, was man denkt. Diplomatie in diesem Sinne bringt wahrscheinlich nicht das Learning, das ich

<i>schuld'</i>	eigentlich davon erwarte. Also wenn ich dann zurückhaltend bin oder dosiere oder, oder äh – auch mit dem Risiko, das es falsch verstanden wird. Also es gibt Situationen, sicher wo ich dann direkt bin und sage, vielleicht im Moment ist er frustriert oder vielleicht ist er sogar etwas, wie soll ich sagen ähm – brüskiert. Aber das legt sich dann, wenn man darüber sprechen kann. Wenn man eben VORHER offen war, dann kann man darüber sprechen und dann kann man es aufklären und dann kann man es wieder auflösen, wenn es ein Konflikt ääh wäre. Und auf der anderen Seite es ist natürlich auch eine Frage der Belastbarkeit. Also Mimosen oder so, wie man sagt, das eigentlich das, (was ich nicht haben will). Sondern ich will, die Belastung ist recht gross und man muss mit Konflikten leben, man muss damit umgehen können und man muss sie auch lösen können. Wenn man das nicht LERNT; dann äh - - - das ist äh die Art äh was ich meine DIREKT zu sein.
Herr Rohner, Leiter Controlling <i>Vergleich mit Alinghi - Metapher eines hoch arbeitsteiligen Teams - Maschinelle Organisation</i>	MR: - - Ja weil, weil es nur als Team funktioniert. Und als Team können sie, - ah, vielleicht noch was, (was ich an zwei Extremen). Wir hatten gestern eine Diskussion, ob wir nur Rennpferde haben wollen, in unserer Firma. - Oder der zweite Punkt ist Allinghi. Eine (unverständlich). Sehr gut erklärt. Ich glaube nicht, dass wenn die ganze Abteilung voller Rennpferde ist, dass es hier besser geht, weil eh die Zucht von Rennpferden ist auch sehr arbeitsintensiv. Man könnte vermutlich mehr erledigen (unverständlich). Das andere ist Allinghi. Und damit möchte ich es eigentlich sagen. Die haben sehr, sehr gute Leute angestellt, Spitzenleute. – (unverständlich) und sie haben gesagt obwohl das alles einzeln sehr, sehr gute Leute sind, können sie noch nicht (unverständlich). Vor zwei Jahren, da konnte man noch nicht sagen, ob das ein gutes Team ist. Also es ist wichtig, die einzelnen Leute zu einem Team zusammen zubringen. U n d dabei zu respektieren, dass jeder anders ist. Das wird sehr oft nicht gemacht. - Man darf nicht überall den Rennpferd Approach machen. Weil auch in der Buchhaltung, da muss ich jetzt grad sagen, da kann ich gar kein Rennpferd gebrauchen, sondern da braucht es eher Mulis.
Herr Rohner, Leiter Controlling <i>Vokabel der 'Passung' und 'Auswahl' - Maschine - Teile müssen passen - 'keine</i>	MR: Also das beginnt eigentlich schon bei der Rekrutierung. Dass man versucht sich zu überlegen, passt diese Person hier herein. U n d – dabei ist nun, - es ist echt schwer zu sagen, ein bisschen das Gefühl haben, passt die Person hier rein.

<i>Reibungsverluste'</i>	
Herr Pfister, Leiter Informatik <i>Soziales über Gleichheit, direkt sein (Maschine) - keine Varianz</i>	MP: [Pause] [Murmelt vor sich hin: Ja, das ist noch eine gute Frage] Wie gesagt, jung ist gefährlich als Ausdruck weil es ist ja nicht ein Adjektiv in dem Sinne, das, das beschreibt, WIE jemand ist, sondern es ist halt eine Alters-, I: Ja. MP: ...Altersbeschreibung. Aber jung macht das aus, was man, - was man (für Verstehigkeiten hat?), zum Beispiel auch mit - eh, - direkter die Leute zugehen, wenn, wenn man ungefähr das gleiche, das gleiche Alter hat und die Leute wirklich.
Herr Pfister, Leiter Informatik <i>Das wichtigste sind projektbezogene Aufgaben - im täglichen Geschäft, Probleme lösen, nicht optimal organisiert - Anlehnungen an Maschinenmetapher</i>	MP: Sieht dann auch zuwenig, eh. Und das würde dann vielleicht auch darauf zurückführen, dass man, gewisse Sachen wieder, eh, -- über gewisse Probleme oder gewisse Sachen, die man gelernt hat, wieder besser, lösen könnte oder besser anpacken. Also dass sie einfach, eine andere Sicht der Dinge erhält, oder das einem besser bewusst wird. Eh,- wo's dann, wo's dann vielleicht (..) oder wo die Sachen eben nicht so optimal organisiert sind. Wo man das besser machen könnte. Vieles ist ja glaube ich einfach das, - Führung ist eine, ist eine wichtige Aufgabe, aber wenn man das dann eh, wenn man das, von aussen betrachtet, ist das vielleicht sogar die wichtigste. Aber wenn man im täglichen Geschäft ist, dann sind natürlich die-, die- die direkt,- projektbezogenen Aufgaben sind dann irgendwie vielmehr gewichtet.
Herr Pfister, Leiter Informatik <i>Soziales als extra, für das man sich nicht die Zeit nimmt</i>	I: Ok, sie haben gesagt, dass man eine ähnliche Problemstellung (oder das gleiche Problem stellen)...Was ist die Problemstellung für sie denn? MP: [lange Pause] Ja die Problemstellung ist, (was würden sie eben hier aus), aus dem fachlichen Bereichen raus, rauszugehen und eben uns, diese Sozial- dem sozialen Bereich der Unternehmung eh, annähern und versuchen, den zu verstehen und an dem,- an dem zu arbeiten und uns in diesem Bereich verbessern und eben nicht nur in unseren Fachbereichen. – Das ist glaube ich etwas, was man, finde ich persönlich sehr wichtig, dass man einfach auch, ja sich, sehr selten eh, genug Zeit nimmt das zu machen. Es braucht sogar einen Anstoss von mehreren (...). Oft fehlt die Bereitschaft der Unternehmen, sich die Zeit dazu zu nehmen. Oft eh, die Bereitschaft des Managements, eh auch Zeit für Mitarbeiter dafür zu reservieren, das ist ja nicht etwas das man abends um neun noch machen kann. Man macht's besser morgens um

	neun. Da muss man noch ein bisschen fit sein dazu und ich für meine anderen Aufgaben auch noch fit sein muss, weil, ich mache selten nach, nach acht noch irgendwas sinnvolles, ja. Meistens ist man dann zu müde, da, wenn man dann eben diese, wenn das alles was in den (...) so in den sozialen Bereich der Unternehmung könnte man zu (Zahlen raufschieben) kommt so nichts gescheites dabei raus. Das finde ich dann schon noch gut, wenn man- also die Problemstellung ist, es geht in den gleichen Bereich.
Herr Meier, CEO <i>Alles dem Output untergeordnet, keine 'Verschwenung', Effizienz als treibende Kraft und als Ideal - Soziales wie 'Mittagessen' wird vergessen</i>	MM: Und das ohne E-Mail, natürlich. Und er wollte, der hatte auch einen Führungsstil. Der wollte NIE Stabsleute um sich herum, wenn der irgendjemand vom (Stab...) sollte jetzt in einem Flugzeug sitzen. Er hatte auch keine Sitzpulte. Er hatte noch Stehpulte. Und hat immer noch sein Stehpult.-- So das waren etwa, man hat gar nicht Mittag gegessen. Das hat man einfach schlichtweg vergessen eh, in der Arbeit. Das ist mir noch nie vorgekommen vorher. Ich bin manchmal um zehn Uhr abends, fragt mich meine Frau, was hast du heute gegessen? Hab ich gesagt, weiss gar nicht, ich habe gar nichts gegessen! Na?! [Gelächter] MM: Total andere, - also man, man hat sich verändert, ehm, das war für mich wirklich der, der eh, das Pränatante, das ich je erlebt habe, wie, wie, wie eh, eine solche Kultur, und das war wirklich, Driving, Driving, Driving, Driving, und wirklich, das (war oftmals wie) so eine Droge. Na. Und jetzt ist wieder eine total andere Situation. Schon etwas dran, na. Aber, eben, was ist dann eine starke Kultur. Vor allem- am Ende, eh, ist man ja auf einem freien Markt und man, muss sich am besten behaupten können auf diesem freien Markt. Und ich denke, das ist Fairness, man nennt es (Tages-) oder diejenigen, die die besten Leute haben, werden das Rennen machen. Aber ist das wirklich gerecht? Das kostet lange Zeit.
Herr Meier, CEO <i>Maschinenmetapher, Kontrolle, keiner fällt ab, wenn dann Identifikation, Individuelle Verantwortungszuschreibung</i>	MM: Eine der Faktoren ist, dass wir sehr eng, eh, ein enges eh Kleid, eh anhaben. Wir haben nicht sehr viele – eh, - Leute hier in diesem Unternehmen, die nichts tun. Oder die sehr wenig tun. Und ich- eh, persönlich bin überzeugt, alle Leute sind da ziemlich eh, stark am Strick. Ehm, da bin ich sogar sehr überzeugt. Und dass, eh, ich bin irgendwo stolz, dass das auch sagen zu können, eh, dass wir keine Leute haben, die nichts tun und eh ich denke auch, dass eine Person die –abfällt vom Mittel, die wird dann identifiziert. Nicht vom Chef, sondern die wird von,

	von der Gruppe identifiziert früher oder später. Das heisst es ist irgend-, es ist irgendwo auch eine gewisse Auto-Kontrolle vorhanden.
Herr Meier, CEO <i>Maschinenmetapher, nur die Wahrheit, Prinzip der Eindeutigkeit, Korrekt</i>	MM: Das ist, das scheint mir eben sehr, sehr wichtig zu sein, dass, dass sie auch SPÜREN, dass die Leute, ehm, die Wahrheit sagen. Weil NUR, NUR die Wahrheit, nicht die politisierte Wahrheit. Nur die Wahrheit KANN wirklich den korrekten Actionplan und das Vertrauen aufbauen. Nur das. Alles andere nicht.
Gruppendiskussion 8, Personal <i>Soziales als Privates, ausserhalb, kommt nicht vor, "aus Zeitgründen nicht auf das Private eingehen"</i>	MC: Also ich hab das Gefühl, wenn ich die Grüppchen gesehen, habe, dann sind sie meistens abteilungsintern, weniger übergreifende. Und dort, der Umgang also zwischen den Abteilungen ist eher formell. WB: (unverständlich) Beispiele gehört von Leuten, die beide 20 Jahre oder einfach wahnsinnig lange schon in der Firma arbeiten, aber an sich nichts vom anderen gewusst haben, also, nicht gewusst, dass er jetzt vielleicht auch zwei Kinder hat und gerne bastelt, das habe ich noch (unverständlich) gefunden, aber, ich konnte es mir dann auch durchaus vorstellen, das macht schon in seinem Grüppchen lebt und der andere (unverständlich) draussen lassen, ohne das auch böse zu meinen, aber einfach, wenn man sich sieht, hat man eine so begrenzte Zeit und immer einen Haufen anderes noch, dass man sich wirklich nur begrenzt auf „Was muss ich jetzt wirklich von diesen anderen Personen (unverständlich). WA: Ja, dass man gar nicht gross auf das Private eingeht, oder, weil man, ja, aus Zeitgründen. Das wird schon so sein, ja.
Gruppendiskussion 8, Personal <i>'Arbeit richtig machen' als dominantes Element - Soziales als Zusatz, Xtra</i>	WA: Ja, wenn sie dann die Arbeit nicht richtig machen, oder? Das ist es ja auch nicht. Wenn du für irgend, ja, ein Schreiben aufsetzt, und, da kannst Du noch so nett sein, wenn Deine Arbeit nicht stimmt, dann gibt das auch wieder Missstimmungen. Dann heisst es beim anderen, oh, oh, sie ist ja nett, aber schreiben kann sie nicht, oder so, das kann es dann auch nicht sein. Es muss beides stimmen. Von mir aus gesehen, oder? Nicht? Schon?
Gruppendiskussion 1, Zwischenhandel <i>Maschine: wenn es Probleme gibt, dann bei</i>	MA: Wir geben uns Mühe. Also ich -, ich glaube, wir haben nicht gross Streit, wenn, wenn es Probleme gibt, dann, dann geht es uns wirklich um, um die Arbeit, um Nachschub, um Problemlösungen.

Arbeit	
Gruppendiskussion 3, Logistik <i>Erfahrungen miteinander in der Freizeit - ausserhalb der Maschine</i>	WA: Also die Grenze ist natürlich, eh, kürzer gesetzt, wenn du jetzt mit der Abteilung zusammen, ein paar miteinander, es sind meistens dieselben, die was trinken gehen zusammen. Eh, also, du gibst natürlich schon auch nicht 100% Preis von dir. Aber sicher mehr, als jetzt eh, - mehr als ich ihm erzählen würde. In der Abteilung selber, oder.
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Maschine - 'direkte Kommunikation' als Ideal - Hinterfragung als 'fordernd'</i>	WF: [zögerlich, leise]: Ich empfinde es teilweise als relativ fordernd. Der Umgangston, manchmal weniger, man könnte teilweise mehr Worte oder so reinton. Das ist eigentlich mehr so „Mach, Tue, Geh, Hol“ - - und eh, das ist sicher auch, ja eine sehr direkte Art, der Umgang miteinander. MC: Sicher so, ein bisschen Bereichs-, ja, es kommt darauf an, wo man arbeitet. Das externe Marketing ist auch eher (...) Punkt, oder so. Das ist sehr extrem im Vergleich zum Handel und man muss nicht lange darüber diskutieren, ob man das machen muss, oder wie man das machen muss. So ein bisschen im Sinne von (Shit falls down, wir sind einfach ...), please handel da, oder- und die ist jetzt, (wenn man organisiert hat um was es geht...) Wir haben zusammen gearbeitet und darum ist es auch ein bisschen einfacher (wählen zu können und man weiss auch, um was es geht..) es ist einfach so ein bisschen-- sicher ein grosser Teil der Kommunikation.
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Soziales ausserhalb der 'eigentlichen Tätigkeit'- in der Pause, nach Feierabend, gemeinsame Aktivitäten</i>	ME: Ich denke, viel wird einfach per Mail schnell geschrieben - von oben nach unten, von unten hinauf und dann versteht man den Hintergrund eigentlich gar nicht wirklich. Ich meine, innerhalb der Abteilung redet man meistens über solche Sachen eben in der Kaffeepause, oder über den Mittag oder da fliessen eigentlich die meisten Informationen. Und da wir meistens mit den Leuten der Abteilung einen Kaffee trinken geht oder Mittagessen geht, - fehlt das Verständnis für andere Abteilungen. Denke ich. Oder für andere Situationen. [kleine Pause] [...] MB: Also ich denke, dass schon Ansätze da sind, zum eh, wo man übergreifende Sachen hat. Man hat auch schon eh, ein Bowling-abend organisiert oder ein, ein Parachute, die, die in allen Stockwerken oder, zumindest in den oberen beiden, die miteinander zu tun haben, aufgehängt war. Man geht, wir gehen mit Leuten vom World Trade essen, es kommen in den Aperó,

	kommt jemand mit, etwa MA*, der MA von den Finanzen kam mit letzten Freitag. Also es sind schon Ansätze da und ich glaube, die, die Leute, die den Kontakt suchen, die finden ihn auch. (*anonymisiert)
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Maschine, Ein-Weg-Kommunikation</i>	ME: Nein, aber das ist so. Und das andere, das du vorher gesagt hast, das stimmt schon. Ich habe das Gefühl, zum Teil eine brutale E-Mail Kultur. Einfach so – Mach!, Tue!, Da, Kannst du haben, eh, so delegieren ist ja schon schön, aber einfach - eh, das ist nur ein Ein-Weg-Dialog. Es gibt Dinge, da geht es perfekt, aber manchmal würde man sich besser, man würde besser anrufen und dann würde man es gleich zu Ende diskutieren. MB: Schnell vorbeigehen, ja.
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Maschinenlogik: Kontrolle durch Email, Beweise, Beislast - (Schuld, Individualisierung, agency)</i>	ME: Gut, der Hauptgrund, ist schlussendlich immer die Beweislast. Dann kannst du sagen, dann und dann hast du es geschickt und – das hast du gesagt. MC: Aber das hilft... – [unterbricht] ME: Wir haben das bei uns unten auch so eingeführt, dass das meiste, also die wichtigen Sachen per Email wollen, als Bestätigung. Weil- ehm, weil die ganze Zeit, ich habe das und das gesagt, wir haben aber völlig etwas anderes... Vielleicht haben wir es auch falsch verstanden, aber- das weißt du zwei Monate später nicht mehr. MB: Aber wenn du sagst, schreib mir doch schnell ein E-Mail. ME: Das ist einfach auch eine Kontrolle, weil du hast es dann und dann instruiert. Woher und wieso, und wer hat das in Auftrag gegeben, hat der Chef ja gesagt - wenn der Chef einfach einmal ja gesagt hat, dann weißt du das zwei Monate später nicht mehr. Oder er sagt etwas anderes. [...] ME: Aber (durch das hast du nicht die grösseren Aufträge). Weil du belegen musst, das und das hat der und der gesagt. MB: So E-Mails helfen dir halt auch immer, die Fehler nachher zu suchen. Wenn etwas nicht klappt, dann kannst du nachher sagen, schau, ich habe es dann weitergeben, - dann ist es bei euch gelandet und dann ist es versendet. Dann hat man dort zulange gewartet. Und im nächsten Projekt kannst du nachschauen, da, wir haben es richtig gemacht, schaut diesmal, dass es da, ach ja, genau, letztes Mal ist es an dem gelegen, ob jetzt das bei uns versendet ist oder bei jemand anderem, das

	spielt keine Rolle...
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Individualisierung, der lustige neben dem Controller- Typen. Variation hinsichtlich Relativität durch Positionierung</i>	MB: Das ist wirklich ein lustiges Beispiel - wir sind am -, am irgend vor Ostern waren wir an einem Apero gewesen und Kollegen von mir waren auch dort. Und nachher fragte er mich am nächsten Tag, hey, was sind denn das für zwei Komische gewesen am Tisch. WG: [leise Bemerkung im Hintergrund] MB: Und das waren zwei Controller neben uns, neben uns lustigen, irgendwie offenen Leuten. Die, die miteinander eh gelacht, und getan haben, und die anderen waren mehr so reserviert und halt wirklich der, der - klassische Controller Typ. Und das, das ist wirklich lustig, wie der das gesagt hat und das ist mir wirklich dort auch so aufgefallen dort auch. ME: Ja, neben Dir zu bin ich ja auch ein Controller. MB: Nein! [Gelächter] [Bemerkungen gehen in Gelächter unter]
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Soziales als ausserhalb der Arbeitstätigkeit, als Extra, in der Freizeit zu platzieren, als 'schwatzen'</i>	MB: In der Kaffeepause menschlich und während der Arbeit eh, Arbeit. [...] MB: Ja, also für das Business ist klar. Das Fachliche ist klar. Und wenn es dann noch mit dem menschlichen erklärt wird oder eh, die Information kommt dann ist es umso schöner. Ich glaube das ist das Idealbild, aber eh. [WF redet etwas im Hintergrund] – Ja, manchmal ist mir lieber, er sagt nicht noch, wie es ihm geht, dafür habe [Gelächter]... dafür habe ich die Information schnell.. ja, sind wir ehrlich. Wenn ich mit ihm schwatzen will, dann kann ich mal abmachen mit ihm.

Tradis - das Soziale als innerhalb der Maschine	
Verwendete Ausschnitte Tradis • Herr Schoch, Leitung Informatik • Herr Sieber, Leitung Logistik • Herr Thoma, Leiter Kleinstandort • Herr Mettler, Leiter Kleinstandort • Herr Künzli, Leiter Personal zentral • Frau Wagner, Leiterin Kleinstandort • Gruppendiskussion Ausbildungsverantwortliche Region zentral	
Weitere Ausschnitte Tradis - das Soziale als innerhalb der Maschine	
Frau Ackermann, Sozialdienst: <i>Nutzen Sozialer Aktivitäten</i>	WA: Ähh solche Dinge sind sicher ähh förderlich. [D: Mhm mhm, und ist] Einige, es oder es gibt einige oder viele, die sich dann hinterfragen, ja was das dann wieder kostet alles und man müsse ja sparen an jeder Ecke und ähh ich sch sehe es halt natürlich von meiner Tätigkeit vom psychologischen her und muss sagen, das sind doch Dinge, die dann die einem dann bleiben
Frau Rechsteiner, Ausbildung <i>Besondere Wichtigkeit des Sozialen bei Tradis</i>	WR: Ne, eigentlich ich kann nicht sagen generell seh ich's anders. Also ich würde mal sagen grundsätzlich, find ich das Zwischenmenschliche sehr wichtig! Weil ich glaube das macht sehr viel von der Arbeitsatmosphäre auch aus, also wie gut funktionieren Teams, wie wohl kann man sich fühlen in einer Umgebung, mit den Menschen mit denen man zusammen arbeitet und da muss man noch nicht mal jetzt gemeinsame Aufgaben haben, so wirklich im Team, sondern wirklich einfach sich begegnen, sich treffen tagtäglich. Es sind ja viele Begegnungen die man hat. [D: Mhm] Da denk ich ist es enorm wichtig.
Frau Rechsteiner, Ausbildung <i>Qualität des Sozialen als Auszeichnung</i>	WR: Das glaub ich. Also ich denke das Selbstbewusstsein ist nicht schlecht bei Tradis. (lachen). Aber zeigt eben auch die hohe Ident, ich glaube das ist wirklich was, das Tradis auszeichnet und die Mitarbeitenden, eine hohe Identifikation mit dem Business [D: Mhm] und mit ja, mit dem mit dem Laden [D: Mhm] letztlich ja. [D: Mhm] Ich spür's ja auch bei mir selber, das ist wirklich einfach eine Sympathie. (lacht)
Herr Thoma, Leiter Kleinstandort	MT: Aber wichtig ist immer, dass man auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter auf eine Art ein bisschen abklären kann vorgängig

<i>Nutzen des Sozialen</i>	und dass man die in Einklang bringen kann mit der Vorstellung von den Zielen vom Unternehmen.
Herr Schoch, Informatik <i>Nutzen des Miteinander als 'Muss'</i>	MS: Ich denke, wir haben einen gewissen Respekt voreinander - und wir möchten Wirkung erzielen, wir möchten vorwärts kommen, wir möchten etwas erreichen und so arbeiten wir zusammen und wir wissen auch, dass einer alleine nicht viel bewirken kann oder erreichen und dass wir darum zusammen arbeiten MÜSSEN.
Herr Schoch, Informatik <i>Nutzen des Miteinander</i>	MS: Also es geht darum, irgendwo etwas zu erreichen, vorwärts zu kommen und da arbeiten alle mit.
Frau Wagner, Leiterin Kleinstandort <i>Das Soziale als Verantwortung der Firma</i>	WW: (...)Tradis ist ähh sehr sehr sozial denkend – ähh sie stellen einem wenn man Probleme hat ähh privat oder so, stellen sie einem jemanden zur Verfügung mit dem man schwatzen kann, wenn man sonst niemanden hat. Ähmm - - - also ich ich habe Tradis als nie als schlechtes Unternehmen kennen gelernt.
Herr Künzli, Leiter Personal <i>Das Soziale als Auszeichnung und Nutzen</i>	MK: Das war eine N I C H T ganz unproblematische Geschichte, weil, das wurde bereits Jahre zuvor versucht, als unfriendly Take over durch XY, und wurde damals abgewehrt und die gegenseitigen Abneigungen waren relativ massiv und da ging es darum doch die mehr als tausend Mitarbeitenden innerhalb sehr kurzer Zeit in die Organisation zu integrieren und ich denke DA war Sozialkompetenz VIEL eher gefragt, als - rein das kaufmännische Denken. Die Zahlen und Fakten waren bekannt, aber mit den Leuten, die mit viel Vorbehalten zu uns gekommen sind, richtig umzugehen, und auch dafür zu sorgen, dass die innert Frist auf eine gemeinsame Kultur eingestimmt werden konnten, das setzte viel Verständnis für die Situation dieser Leute voraus. Und ich denke, dass war ein ganz wesentlicher Schritt, auch in der Entwicklung von Tradis. Man konnte damit zeigen, es ist möglich auch Unternehmen zu integrieren, die nicht von vorne herein begeistert waren, dass sie nun zu Tradis kommen würden.
Herr Künzli, Leiter Personal zentral <i>Sozialen als individuelle Fähigkeit und Nutzen für die Organisation</i>	MK: (...) aber ich denke der gute Vorgesetzte oder der wirkliche LEADER zeichnet sich ja meines Erachtens dadurch aus, dass es er seine Mitarbeitenden eben die Prozent Mehrleistung erbringt, die man nicht befehlen kann (D: Mhm) Also, die hundert Prozent setzen wir mal voraus, aber wenn dann einer noch mehr als hundert Prozent bringt, dann ist er entweder von der Arbeit sehr begeistert und überzeugt, oder er hat eben einen Vorgesetzten, der ihn begeistert und überzeugt und in der Regel ist es ja im Idealfall beides der Fall.

Herr Künzli, Leiter Personal zentral <i>Individualisierung - Einzelne 'sind schuld' - Entlassung</i>	I: Aham, und wenn es nicht klappt in dem kleinen Team, was dann? MK: Dann ist es tatsächlich, dann ist es sehr sehr schwierig. Dann dann muss man unter Umständen eine Verkaufsstelle völlig neu aufbauen, muss die Leute anders einsetzen, und sehr oft stellt man dann fest, dass es einzelne Personen sind, denen es eben gelingt, eine gewisse Unruhe oder Instabilität ins Team zu bringen. Und da muss man auch zu unpopulären Massnahmen greifen, wenn es WIRKLICH SO ist, dass es einzelne Personen sind. I: Ahm ahm, das heisst Versetzen oder Entlassen? MK: Zum Beispiel, ja.
Herr Künzli, Leiter Personal <i>Das Soziale bei Tradis als Auszeichnung</i>	MK: Ich denke in der heutigen Zeit mit den sehr vielen negativen Beispielen, gerade in der Schweiz, ist es für mich zentral wichtig, dass die Mitarbeitenden merken, dass es eben auch andere Unternehmen gibt, die eine andere Mentalität haben, bei denen nicht die Chefs durch möglichst grosse Raffgierde auffallen, sondern durch eine möglichst gute persönliche Einstellung und Haltung der Unternehmung und den Mitarbeitenden gegenüber.
Gruppendiskussion Ausbilder Management <i>Soziales als Vereinheitlichung - Opposition wird verringert</i>	MD: Das was du jetzt gesagt hast MC, das kann ich ähm gut nachvollziehen und auch bestätigen für mich hat es nachher daher Teile drin, wo wo ich so sagen würde wir haben bis zu einem gewissen Grad und das erlebe ich immer wieder (unverständlich) eigentlich wie eine Ja-Sager-Kultur entwickelt, wenn du so sagst, der, der Vorgesetzte ist so das Vorbild und die unten dran machen einfach so das, was eigentlich der oben will [MC: Mhm] und es hat für mich immer wieder, das merke ich immer wieder, es hat keine gute Auseinandersetzungs-Kultur, in der man wirklich auch Stand haben darf und Nein-Sagen und dann wird auseinandergesetzt [MC: Ja] so
Gruppendiskussion Ausbilder Management <i>Miteinander als Vereinheitlichung - kritische Reflexion</i>	MD: Und dort denke ich, hat es ganz viel damit zu tun, wie gehen wir nachher miteinander um, das wir zwar Sachen WILL von den Leuten aber nachher ähm wenn sie sich einbringen ähm - - merkt man plötzlich, dass es nicht umgesetzt werden kann und dann kommt nachher mit der Zeit Resignation weil sie schon von Anfang an wissen, ich bringe mich besser gar nicht mehr ein. Und da ist so die Frage wie wie machen wir das eigentlich in der Zukunft? Wie gehen wir miteinander um? Wie viel Auseinandersetzung ist überhaupt möglich und nötig und und

	darf auch sein.
Gruppendiskussion Ausbilder Management <i>Gleichheit vs. Individualismus</i>	MA: Das hat man auch gespürt die Ängste die da gewesen sind am Anfang, und dann plötzlich super Feedback gekommen ist, ja jetzt im Gegenteil, es ist viel toller am Anfang. „Einzelbüro“ und, „nein ich will nicht“ und so, wo wirklich positives Feedback zurückgekommen ist. WF: Wobei dort noch die Diskussion ist, wie viel Individualismus ist zugelassen. MA: Gut das ist wieder ein ganz anderer (wird unterbrochen) WF: Das ist (viele reagieren darauf) gerade schon wieder rausgekommen, keine Stofftierchen auf dem äh (mehrere kommentieren) Schränkchen oben [MC: man spricht schon von Razzia] und das ist dann schon wieder Anlass für Diskussion auf der einen Seite, ja, vielleicht schon (unverständlich) auf der anderen was ist (unverständlich) MC: Sonst kommt der Feng Shui nicht mehr hindurch MA: Ja, nicht auf den Schränken oben... (man lacht)
Gruppendiskussion Ausbilder Management <i>Das Soziale als Auszeichnung der Firma - Stolz dabei zu sein - das Gemeinsame als Motivator</i>	WB: Also ich glaube ein Teil, der wirklich sehr ausgeprägt ist, auch in diesen Zielsetzungsprozessen, ist wirklich so ein bisschen das Thema, stolz sein auf eine Firma und ich glaube das ist also wirklich etwas in den letzten Jahren, das extrem auch positiv geprägt hat, also Tradis hat Fortschritte gemacht, auf dem Markt wird man wahrgenommen. Ich glaube das ist etwas das sehr POSITIV trägt auch eine gemeinsame Ausrichtung, eine gemeinsame Tradis, es ist Wind drin, es geht etwas, es wird umgesetzt. Also das, das ist ja auch ein Teil, wohl fühlen, ich bin gerne, ich gehöre zu dieser Gruppe, das ist so ein bisschen dieser Teil, der ich glaube, sicher ein positives Element spielt, auf der anderen Seite vielleicht auch, - merken ich kann etwas dazu beitragen und ich kann, ich kann MEINE Person, und nicht nur als Arbeitskraft, wird geschätzt. – Und da denke ich schon auch, haben wir noch Potential zum Thema, wer hat welche Stärken. – Da glaube ich, das schon
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Identifikation mit der Organisation - Soziales als Innerhalb - Familienunternehmen</i>	WF: Mhm, als ich in das Unternehmen eingetreten bin, ist mir ganz enorm die hohe Identifikation aufgefallen und ich habe dann auch gelernt, das ist ein Familienunternehmen, Tradis, - also da ist der Bruder und der Vater und der Grossvater schon und die Schwiegermutter und die Tochter ist auch schon in der Lehre also das sind ganze Clans, die hier arbeiten und das, - das bindet natürlich gerade nochmals und fesseln und es ist mir auch

	aufgefallen, wie weit hinunter, bis hin wirklich zur Mitarbeiterin, Mitarbeiter (...<i>Rausschnitt wg. Absicherung Anonymität...</i>), wie sehr sie sich, - VIELE von ihnen identifizieren mit Zahlen, die Zahlen auch verstehen, also sie verstehen zumindest, wenn der Geschäftsführer ihnen am Abend sagt, wie viel haben wir heute gemacht, also ich habe das miterlebt, dass die das wirklich wissen wollten (...<i>Rausschnitt wg. Absicherung Anonymität...</i>) und die sind echt stolz gewesen darauf, „toll jetzt haben wir es geschafft heute“ oder „mmh, sind wir doch nicht so gut gewesen“ also die lassen sich durch aus mit dem motivieren. - - Ohne dass sie dann selber mehr verdienen daran. -
Herr Schoch, Informatik <i>Organisation als Maschine - alles an seinem Platz</i>	MS: (...) wenn jeder ziemlich klar weiss was seine Aufgabe ist und wo er hin muss, wenn wenn das unklar ist und vielleicht auch - nicht stabil und dauernd wieder ändert, und heute so und morgen so, dann ist natürlich das Feld für Politik wesentlich grösser.
Frau Baumgartner, Produktmanagement <i>Die Qualität des Sozialen als wichtig - Tradis auszeichnend</i>	WB: Ja, a l s o die Initialzündung ist eigentlich gewesen damals, äh unter anderem bei meinen letzten Arbeitgeber, wo ich sagen musste: „Die Arbeit würde mir wahnsinnig gut gefallen“, - aber ein weiteres Mal, das wäre das zweite Mal gewesen nach dem Studium, als ich die Stelle gewechselt habe, es ist eigentlich nicht die Arbeit, die mir verleidet oder mir nicht mehr Spass macht, sondern es ist das Umfeld. [I: Mhm] Also, - - die menschliche Komponente, die mich eigentlich gestört hat [I: Mhm] und die mich veranlasst hat, dazu mich eigentlich wieder auf dem Arbeitsmarkt herumzuschauen, [I: Mhm] - und - ähm, also ich könnte das jetzt trügerisch haben, in dem, dass ich jetzt sage, ich muss, un..., un... also ich muss jetzt UNBEDINGT einfach eine gute Atmosphäre haben, sondern äh ich gebe, ich versuche mich einfach so natürlich wie möglich zu geben und ich habe einfach die Einstellung, dass es mir gefallen sollte, [I: Mhm] und da jetzt da ein Team vorhanden ist, das eine ähnliche - Einstellung hat, [I: Mhm] das nicht ähm, - obwohl wir ja sehr viele Herausforderungen zusammen anpacken müssen, es hat jeder geschnallt, es geht nur wenn wir es zusammen machen, [I: Mhm] und nicht gegeneinander, oder.
Frau Oswald, Sozialdienst zentral <i>Die Qualität des Sozialen als die Organisation auszeichnend</i>	WO: - - Also ich denke ein, es ist wirklich so eine tradierte Kultur, d i e heisst: „Bei Tradis geht man anständig miteinander um“ Das ist eine Tradition [I: Mhm] Also, die einfach – so – äh, wie weitergegeben wird, wie beim Stafettenlauf. [I: Mhm] Und das, also ich erlebe das schon so, dass eine anständige

	Kommunikation, ehrlich, fair, das ist etwas, das das zum – zum gelebten Leitbild gehört. [I: Mhm] Also es ist auch für mich gewesen, als ich mich vor fünf Jahren da beworben habe – habe ich auch von aussen die Einschätzung gehabt, denke ich. Ich würde nicht für eine Firma arbeiten wollen, wo die Leute nicht - sauber miteinander umgehen [I: Mhm] u n d und habe sehr fest auf das geschaut, ist das so, ist das tatsächlich so und habe festgestellt, dort wo es nicht so ist - ähm – dort darf ich ja ansetzen, oder. (beide lachen)
Frau Oswald, Sozialdienst zentral <i>Klarheit der Kommunikation - Unterstützung Input-Output-Logik der einfachen Maschine</i>	I: Und wenn jemand es klar formuliert, dann [WO: Ja] geht es auch gut? WO: Viel besser. [I: Mhm] Ja. Also das ist dann auch noch mal so ein Umlernen, wenn jemand seinen Anliegen so klar formuliert und auch klar abmacht wie man das überprüft, dann sind Mitarbeiter, die man vielleicht äh schon lange gehabt hat und NIE so klar mit ihnen kommuniziert hat, zuerst auch mal schockiert, wieso ist doch jetzt immer okay gewesen, oder. (lacht) [I: Mhm, mhm] Was soll denn das jetzt plötzlich. [I: Mhm] Aber wenn man dran bleibt, das kommt das besser. [I: Mhm] Ja. (...) I: Was ist eine ehrliche Kommunikation? – Ihrer Meinung nach. WO: Jemandem zu sagen, WAS man anbietet und das nicht irgendwie zu verschönern oder zu verdrehen, sondern ich biete das und das an [I: Mhm] und ich hätte gern von dir das und das. [I: Ja] Fair, einen [I: Mhm] Deal machen miteinander, der, der transparent ist, wo auf dem Tisch liegt, was ist da Verhandlungsgegenstand, [I: Mhm] wie weit darf man verhandeln, [I: Mhm] und wenn das transparent ist, das ist für mich fair.
Frau Oswald, Sozialdienst zentral <i>Funktionalität des Sozialen - 'es reicht nicht einen sauberen Arbeitsplatz zu haben'</i>	WO: Ich weiss es nicht, aber es funktioniert. Ich habe jetzt - meistens nur die Namen von meinen Klienten, oder. (beide lachen) Die dann aber lang, seit sechzehn Jahren. - - Und er ist äh, also das ist wirklich toll, der weiss dann auch wer das ist, wo der hin gehört und [I: Mhm] das ist natürlich super gut. Und da sind Leute schon zu mir in die Beratung gekommen und haben, wie wenn sie eine Erscheinung gehabt hätten, gesagt: (beginnt zu flüstern) „Ich habe den (Name CEO) gesehen und der hat meinen Namen gekannt.“ Oder. [I: Mhm] Und das ist - SO WICHTIG, oder. [I: Mhm] WAHRGENOMMEN zu werden. - - Das ist wirklich nicht zu unterschätzen und da reicht einfach nicht ein sauberer Arbeitsplatz zu haben und Lohn zu kriegen einmal im

	Monat. [I: Mhm] Man muss auch WAHRgenommen werden. [I: Mhm] Das ist
Herr Sieber, Logistik <i>Transparenz, Logik der Maschine, dann geht es gut</i>	MS: (...) Also jeder hat dann eine, eine Antwort bekommen, auf SEIN ganz spezielles Anliegen, das er im Fragebogen in, in dieser Runde retour gegeben hat, hat er ein Feedback bekommen: „Du, das können wir machen, wir sind dran, das ändern wir bis dann, das bleibt so, da können wir nichts machen“ einfach so. Das hat sicher einerseits geholfen, dann haben wir auch begonnen Leistungen zu messen. Also es ist einfach wichtig bei so – Megaprozess und komplexe Gebilden, dass man sich irgendwie auf ein Level äh begibt mit Fakten, dass man zusammen Leistungen vereinbart, die man messen kann.
Herr Sieber, Logistik <i>Logik der Maschine, klar, offen direkt, dann kein Mobbing</i>	I: Wie kommt das, dass das so gut geht? (lacht) [MS: Ja ich weiss, was mit] Was ist ihr Geheimnis [MS: nein, nein], was ist das gute Rezept? MS: Das ist schon, - das ist schon etwas, sage ich, das getrieben wird – also das ist nicht EINE Person aber das getrieben wird sicher von diesem neuen Verständnis „offen, - schnell, direkt, - und wenn es nötig ist, auch klar“ so es läuft anders und dann es tut auch weh, eben, bei gewissen Sachen heisst es dann einfach: „Nein, wir machen es anders“ und dann ist es so. Aber klar, offen, direkt und äh – nicht um Details stürmen, sondern – probieren die Hauptpunkte zu erwischen, konstruktiv, - das muss ich sagen, das ist so eigentlich gut - eingeführt und umgesetzt, kollegial, eben einander probieren zu helfen, - das ist auch etwas Spezielles, das ich da immer wieder da in den Zeitungen höre, so diese Ansätze, diese Mobbing-Diskussionen, ich weiss nicht, sehr wahrscheinlich in ihrem, in ihrer Dissertation auch fünfzig Seiten Mobbing oder so, ist unbeschreiblich, ist UNBESCHREIBLICH diese Diskussionen über SO etwas und das ist jetzt bei uns – jetzt in diesem Umfeld, in dem ich da bin – NIE spürbar,
Herr Sieber, Logistik zentral <i>Soziales <u>in</u> der einfachen Maschine als einfach strukturiertes Element, das mit entsprechenden tools zu bearbeiten sei</i>	MS: Und mit, mit den Leuten, mit den, mit den Kader machen wir dann so Leadershipveranstaltungen, zweitägige, sind glaube ich zweitägige gewesen, - - ja zweitägige, wo wir dann einfach sagen: „schau so, das suchen wir, das solltest hervor-, herausholen bei dir, auf das solltest du Wert legen, so solltest du dich verhalten“ [I: Mhm] und das ist jetzt nächstes Jahr wieder Leadership 2, wo wir das weiterführen, (schlägt auf den Tisch) ich glaube das ist das, oder? Das Know-how vom Business, das ist sicher vorhanden, w i e das miteinander äh erleben und und

	wie Projekte (schlägt auf den Tisch) miteinander bearbeiten, das ist das tunen, formatieren auf eine ähnliche Haltung, auf eine ähnliche Art des Führens von den Prozessen (schlägt auf den Tisch), von den Projekten und das ist jetzt etwas (schlägt auf den Tisch), das wir seit zwei Jahren, also das Jahr und nächstes Jahr machen. – Das und sicher hilft und auch beim Aufstart dieser ganzen Übung haben wir angefangen mit Kaderselektion, haben wir mit der Rechsteiner, mit Frau Rechsteiner zusammen, haben wir so in einem kleinen Kreis drin, so ähm Kaderanforderungen definiert für Managementkader bis hinauf eigentlich, haben wir gesagt: „was müsst ihr können?“ – ähm, was für eine spezielle Fähigkeit müssen sie mitbringen, was für ein Verhalten müssen sie an Tag legen. Haben wir ein riesiges Raster gemacht, mit, verbal umschrieben, mit Klassifizierungen, mit mit so (Schattenteile) drin, dass man sagen kann, da im weissen Bereich muss er sein, dann trifft er die Funktion für den und den, für die und die Anforderung und das haben wir erstellt, wo es auch gewesen ist (schlägt auf den Tisch) ein wichtiges Instrument für die Kaderselektion, für die Kaderbeurteilung, für das (schlägt auf den Tisch) Nachnehmen von Leuten, für die Abstimmung (schlägt auf den Tisch) von Schulungsprogrammen – das ist im – glaube im 99 oder 2000, irgendwann dann haben wir so etwas erstellt und das hat auch geholfen, Beginn eben den neuen Typ zu format..., äh suchen, die neue Lupe definieren für unsere Leute, dann die Leute nachnehmen, einerseits durch die Arbeit und durch das, was sie erleben durch die Umstellung der ganzen Tradis-Gruppe, Logistik, Strategie, die ganze Firmenumstrukturierung, das haben sie life erlebt, ha!
Herr Mettler, Leiter Kleinstandort <i>Utilisation des Sozialen - dann klappt vieles, wenn das stimmt</i>	MM: Ja – - das ist noch schwierig ja. - - - Das ist noch schwierig. - Weil eigentlich ähh, das Zwischenmenschliche, wenn es DA klappt, dann klappt eben viel, oder. [I: Mhm] Dann kann man vieles machen. Also eben, dann ist auch das Teamverhalten da. [I: Mhm] Oder hilft man einander, dann hat man durch das hat man Erfolg. [I: Mhm] (Pause 6 Sekunden). (...) Aber es ist ringer, wenn das Zwischenmenschliche stimmt. Also ähh, die Zusammenarbeit und das Teamverhalten muss gut sein, dann ist das andere, geht viel ringer. [I: Mhm] Das ist ganz klar. [I: Mhm] Ja, auch mit dem Umsetzen von eben Neuerungen oder ähh Schulungsunterlagen oder was auch immer, sie nehmen es mehr an. Also das ist schon [I: Mhm] ja, ist schon wichtig.

Binäre Kategorisierung des Sozialen Miteinanders in Relation zur Organisation - Privat / Beruflich	
Verwendete Ausschnitte Produkta: • Herr Meier, CEO • Frau Egger, Leiterin Personal • Gruppendiskussion Marketing intern (3 mal) • Gruppendiskussion Zwischenhandel • Gruppendiskussion Marketing extern	
Verwendete Ausschnitte Tradis • Herr Mettler, Leiter Kleinstandort (2 mal) • Frau Oswald, Leiterin Sozialdienst zentral (2 mal) • Herr Messmer, Leiter Ausbildung Region Mitte • Gruppendiskussion Lehrlinge Region Mitte	
Abgrenzung privat / beruflich: Produkta	
Herr Meier, CEO <i>Unterscheidung des Kennenlernens in privat und beruflich - privat - weniger Platz für Anonymität - Instrumentalisierung für 'Dynamik'</i>	MM: Und diese Toleranz finde ich, - die wird, die wird sehr schnell gelernt. - Und sie ist beidseitig. Für diejenigen die kommen, die schon drin sind. - Ehm, und Toleranz im Geschäft führt auch dazu, dass - man sich, eh - viel schneller kennen lernen muss, nicht nur geschäftig sondern eben auch privat. I: Mm. MM: Und- mir scheint das ein sehr wichtiger Faktor zu sein, dass, dass die Anonymität hier sehr schnell keinen Platz mehr hat. (Weil) eh, - im Business. I: Mm. MM: Das ist sehr wichtig für die Dynamik der, der Leute innerhalb unseres Unternehmens.
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Soziales als 'privat' in der Pause und mit denen, die bekannt sind, aus der gleichen Abteilung</i>	ME: Doch, das könnte ich mir schon noch vorstellen. Ja, die Leute, die Du meistens siehst, tagtäglich, an Deinem Platz vorbeilaufen, die siehst du wirklich acht Stunden lang. Dann hast Du ein anderes Verhältnis, als zu jenen, welche Du vielleicht im Pausenräumchen siehst — Du weißt, (...) oder was du hast, wenn irgendwo etwas geht. Du redest schon anders miteinander, vielleicht auch in der Pause. Du wirst eher, wenn zwei Leute von unserem Stock schon oben stehen, dann gehe ich eher, - habe eher die Tendenz, dass ich auch dorthin stehe - als dass ich an einen Tisch stehe, von Leuten im dritten Stock, die ich vielleicht ein- bis zweimal, wenn es gut kommt, zu tun habe pro Woche oder gar nicht. Das würde schon etwas- sagen wenn wir jetzt,

	einfach die Abteilungen, du bist automatisch mit den Leuten zusammen, die Du vielmehr siehst. MD: Ja, das empfinde ich als normal.
Gruppendiskussion 7, gemischt <i>Aufteilung Privat / beruflich: Menschlich in Kaffeepause, Arbeit bei der Arbeit -</i>	MB: In der Kaffeepause menschlich und während der Arbeit eh, Arbeit. WF: Respekt. – Finde ich, etwas, etwas eh, nicht unwichtiges. Das ist dann eben, auch wenn man menschlich nicht miteinander auskommt, kann man doch auf einer respektvollen Ebene...Und ich denke, das Fachliche ist schon ein bisschen Bedingung, oder.- - Finde ich.
Gruppendiskussion 8, Personal <i>Kollegial - geschäftlich (Variation privat/beruflich, fachlich / menschlich): untereinander menschlich - zwischen Abteilungen geschäftlich (sich Witz sparen)</i>	WB: Geht schon in das rein. Die Teams untereinander werden wahrscheinlich alle recht gut funktionieren, aber vielleicht jetzt auch als ob das System dann noch schwierig ist um da (unverständlich) hineinzukommen. Dass vielleicht, ja, wir untereinander haben es vielleicht auch (unverständlich) ein bisschen, oder haben so ein bisschen die menschliche Seite, die wir auch zeigen, aber wenn man in Kontakt mit den anderen Abteilungen geht es da eigentlich ziemlich geschäftlich zu und her. Kollegial, gut einen Umgangston also auf jeden Fall, aber vielleicht spart man sich einfach einmal den einen oder anderen Witz, der einfach so das drum und dran ausmacht. Was (unverständlich) die anderen Abteilungen (unverständlich) in sich geschlossen sind, vielleicht auch mehr machen.
Gruppendiskussion 2, Marketing extern <i>Privat gut miteinander haben - an Anlässen - Bereiche ausserhalb der Arbeitstätigkeit - soziales als Privates</i>	MA: Also bei Weihnachtsmeetings oder sonstigen Anlässen haben wir es immer gleichgut oder auch (unverständlich), da zeigt sich auch das unsere Abteilung eigentlich schon zusammenhält und gut ist
Gruppendiskussion 1, Zwischenhandel <i>Privat gut miteinander, geschäftlich anders</i>	WB: Also was man sicher noch sagen kann, ist äh jetzt da vom Innendienst her, äh ich denke, wir haben immer, natürlich, das kommt auf die Personen und auf den Bereich darauf an, auf dem informellen Weg einen sehr guten Kontakt, auch privat, also man macht noch viel, man geht zusammen was trinken, man geht zusammen ins Kino, macht ein Nachtessen oder irgend so, und das, finde ich, wird noch gut gepflegt. Auf dem geschäftlichen Weg, finde ich jetzt einfach, haben wir nicht die Kultur „One-Company“, also, wir sind wirklich kanalspezifisch getrennt und abteilungsspezifisch getrennt und – es ist eher ein Reagieren als

	proaktiv handeln und informieren. Das ist ein bisschen wie etwas, was für mich diese Kultur stark prägt. Auf dem Geschäftlichen! [Mann versucht, etwas zu äussern] Ich finde aber, privat kommt das überhaupt nicht zum Ausdruck, äh privat macht man eben, informell macht man dann eher wieder, also etwas zusammen und das ist wirklich lässig.
Gruppendiskussion 1, Zwischenhandel <i>Privat (informell) gut miteinander, geschäftlich anders</i>	WB: Das finde ich, das finde ich, das geht eben gut. (Also sag ich mal), informell, informell, also wenn es jetzt eben nicht ums geschäftliche geht, privat, dann sind wir wirklich, muss ich sagen, also wir sind, es sind ja auch gute Leute, aber ich sage, hier innen wird nicht eine Kultur gelebt, wo, ich meine, nur für das
Gruppendiskussion 4, Marketing inter <i>Sozials privat, ausserhalb, untereinander gut, gemeinsam Mittagessen, Ausgang</i>	MC: [Setzt sich durch] Aber untereinander haben wir das schon, wir gehen ja miteinander Mittagessen, wir gehen miteinander in den Ausgang, [wird unterbrochen]
Gruppendiskussion 3, Logistik <i>Privat - geschäftlich - das Miteinander über das Private - ausserhalb der Organisation</i>	WA: Also wenn es in das private geht, eher weniger. – Also ich denke, ehm--- alle kennen ein bisschen alle einander, und man hat es eigentlich mit jedem gut, also nicht nur geschäftlich gut, auch, auch, es ist, eh, eine ehrliche, ehrliche eh Freundschaft eigentlich im Geschäft. Aber wenn's um einen GUTEN Kollegen geht, das Private, dann hört es glaube ich bei vielen auf. WB: Es gibt schon solche, die ich denke, treffen sich auch, also wo es über das Geschäftliche geht und auch in der Freizeit etwas unternehmen, aber, also bei mir ist es jetzt auch nicht der Fall. Aber es gibt schon Leute, die das auch so machen. Die viele Kollegen haben, die sich privat nur treffen, oder extrem auch privat miteinander zu tun haben, aber ehm, bei mir persönlich ist das nicht so. Auch, (...) man erzählt einander geschäftliches oder eben auch privates. Aber eben, wenn es dann um die Freizeit geht, auch noch, miteinander zu.., die, so wirklich Kollegen sind schon...
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Miteinander funktioniert IN der Abteilung, in der Pause - aber nicht zwischen Abteilungen (Maschine). Schuldzuschreibungen -</i>	MD: Ja, das Gefühl habe ich auch. Gut, ich bin noch nicht lange hier, aber- den ersten Eindruck, den ich gehabt habe ist schon- die Abteilungen untereinander - das funktioniert wirklich auch, nicht miteinander (...), in der Pause, wir gehen miteinander essen, aber sobald es abteilungsübergreifend ist, ist auch bei Problemlösungen, das erste einmal - Schuld wegschieben. Immer Schuld. Am ehesten nach oben, wenn's geht und wenn

agency	das nicht geht, dann am liebsten in eine andere Abteilung hinein. Und dort ist das Problem nicht angeschaut, sondern einfach – „(die Wand hinauf“) und weiterleiten. Und das ist schon - extrem, es ist nicht ein miteinander, die Abteilungen, sondern eher beinahe- ein Gegeneinander
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Soziales, was trinken gehen als private Aktivität, auf der Arbeit arbeiten</i>	ME: Wenn du nachher noch irgendwie etwas trinken gehst nachher oder- so, das ist auch noch toll, ... Aber schlussendlich sind wir da zum arbeiten, Kollegen findest du zuhause. Irgendwann.
Gruppendiskussion 7, Gemischt <i>Trennung Soziales Miteinander, Arbeit</i>	WF: Ich meine, dann, dann muss man, dann kann man gleich sagen - komm, wir machen eine Wanderung. Und dann haben es alle toll, wenn es in die Berge geht. Aber dann muss ich doch nicht einen Beamer dort hinauftragen! [Gelächter] (Bemerkungen gehen unter) Dann kann man es einfach toll haben dort oben und irgendwie eine gute Zeit verbringen und dann kann man sagen, ja, es ist gut gewesen, wir haben uns kennen gelernt!
Gruppendiskussion 6, Gemischt <i>Der private Bereich (Mittagessen gehen) ist der, bei dem man sich kennen lernt</i>	MC: Genau, dann weißt du eben, es ist lustig oder. Also, es ist gar nicht so streng oder so. Jaa. Da sind eben solche Anlässe manchmal eben schon gut. Dann könnte man es eben auch, ja dass man vielleicht unter der Woche zusammen halt mal Mittagessen geht, gemischt oder. Und es gibt halt dann immer diese Grüppchen die es gibt oder. (mehrere reden gleichzeitig) Ja das gibt es überall. Du kannst es schon versuchen aber ob es dann [WE: Ja schon], wo sie hingehen ist ja dann etwas anderes. [WE: Eben ja] (unverständlich). (Rascheln im Hintergrund, alle lachen). (Pause 8 Sekunden)
Gruppendiskussion 6, Gemischt <i>Das Miteinander als im privaten Bereich stattfindend</i>	WA: Ab und zu bist du wieder, weisch vom privaten her, so meine ich das. (unverständlich) gehe ich gerne mit grillieren. Ich finde das gut den Kontakt zu pflegen weisch. Aber eben bei uns in der Gruppe ist es eben ein bisschen, das sie von weiter her kommen, wir haben halt schon viele unterschiedliche Altersgruppen gäll. [MC: Ja]
Gruppendiskussion 6, Gemischt <i>Geschäft und Privat ist ein Unterschied - verschiedene Variationen, ob im 'Privaten' über 'das Geschäft' und 'im Geschäft' über 'das Private'</i>	MB: Fussball wäre cool. MC: Fussball ja, das ist etwas wo du ein bisschen miteinander kannst. Oder zum Beispiel haben wir mal gehabt. Früher ganz am Anfang haben wir einen Tennisplatz gehabt. Ist der ist zur Verfügung gestanden und der ist dann plötzlich nicht mehr ume gewesen, weil sich irgendwie niemand dafür interessiert hat. Ist dann eben auch schade oder. – Hat man Sachen, dann

<i>gesprochen wird.</i> <i>Gleichleibende Konstruktion:</i> <i>binäre Abgrenzung und</i> <i>Einigung, dass sich 'über</i> <i>das Private' 'besser' kennen</i> <i>gelernt werde.</i>	interessieren sich die Leute nicht, dann lässt man es fallen. Und hat man dann gar nichts, dann hätte man vielleicht gerne etwas oder. (unverständlich) - - Viele sagen sich auch, es wäre zum Beispiel schön, ich weiss jetzt nicht, irgendwie eine andere Firma hat zum Beispiel einen Fitnessraumkeller oder so. Gut wir haben das grad das Fitness in der Nähe im Prinzip wenn man gehen will. (Pause 6 Sekunden) WA: Es ist alles klar. Aber ich finde halt einfach Geschäft und Privat ist für mich immer ein Unterschied gäll. [WD: Mhm] Also du kannst es schon sagen gäll. MC: Schon, aber es wäre ja nichts dabei, wenn du miteinander jetzt mal irgendwann [WA redet rein: (unverständlich)] oder so, oder mal etwas trinken gehst (unverständlich). Ich meine wenn du ein gutes Verhältnis untereinander hast, dann kannst du doch mal etwas trinken gehen. [WA: Ja das schon] Also das ist nicht unbedingt Privat gearbeitet. [WA: Mhm] - - - MB: Das Problem ist einfach, viel zu viel Privat mit den Leuten vom Geschäft möchte ich auch nicht machen, weil über was redest du oder. Du redest auch bloss über das Geschäft. (allgemeine Zustimmung). [alle reden durcheinander: (unverständlich)]. Aber eben statt Bier könnte man auch Tennis spielen gehen, wäre vielleicht gesünder oder Fussball. MC: Ja richtig. Man muss auch nicht immer über das Geschäft reden. Das gibt es eben auch. Das es den Leuten (unverständlich). Wenn sie in die Pause gehen, wenn sie Mittagessen, hörst du immer nur Geschäft Geschäft [Mhm] und mit der Zeit wenn du, ist auch schon vorgekommen, dass du mit Leuten essen gegangen bist und dann ist nur das Geschäft im Vordergrund gewesen und du bist dann einfach da gewesen und konntest gar nicht richtig mitreden. WE: Wir reden immer über Privates. MC: Eben ja, das ist irgendwie lustig (WD lacht) oder, also wirklich. Da ist einfach. Das Geschäft ist quasi jää. MB: Gut am Mittag auch. MC: Mittag? MB: Reden wir auch nicht über das Geschäft.
Abgrenzung privat / beruflich: Tradis	
Frau Ackermann, Sozialdienst: <i>Privat / beruflich</i>	WA: (...) oftmals ist dann einfach ähh der Druck, also ich merke immer sind so ähh ähh vielschichtige Dinge, vielleicht an der Druck an der Arbeitsstelle und wenn dann die Personen nicht,

<i>Abgrenzung - Ausgleich</i>	ich spreche dann immer von der Insel zu Hause, wenn sie diese Insel nicht haben, dann kippen sie abe, vom Rand weg.
Frau Ackermann, Sozialdienst: <i>Das "Private" als innerhalb der Organisation</i>	WA: (...) ähh so ein äh Gemeinschaftsgefühl, ja das muss ich vielleicht schon sagen, das ist schon ähh, wenn man so Veranstaltungen hat, da merk ich ähh ab und an, so die grosse Familie, die die die ist mir dann, die Grossfamilie ist mir dann schon mal ähh, schon ab und an so eingefahren so ähh,
Gruppendiskussion Ausbilder Managementteam <i>Wirkt sich auch auf privaten Bereich aus</i>	WA: Also so ein bisschen: - „Ich bleibe dann lieber und sage dann lieber nichts, weil sonst könnte ich ja, gerade in jetzigen Zeiten auch“ oder „will ich mich wirklich, wie weit soll ich mich zum Fenster raus lehnen äh für eine Sache, wo ich dann schlussendlich sagen muss, halt nein, es geht um meine Person“. Oder? Schlussendlich hängt privat vielleicht irgendetwas dran und dort können viele wahrscheinlich, sagen dann lieber: „Ich sage lieber nichts“ für einen Moment.
Gruppendiskussion Ausbilder Managementteam <i>Privat - Beruflich, die Leute wissen nichts mehr voneinander</i>	MC: Es hat auch jemand gesagt die Leute kennen einander ja gar nicht mehr zum Teil und ich denke das ist wirklich im Moment – ein Problem, weil die haben auch die Zeit gar nicht mehr, um die informellen Kontakte, die es früher vielleicht halt noch gegeben hat, du hast halt zwischendurch mal einen Schwatz gemacht, da hast mal da vielleicht bist du zu zweit, zu dritt zusammengewesen und hast vielleicht halt nicht unbedingt über das Geschäft geschwätzt, heute reden sie selbst im Leadership am Abend noch vorwiegend über das Geschäft und ich habe da letzthin mal eine Einstiegsübung gemacht, wo sie, wo sie einander, also jeder hat seinen Nachbar müssen, also einer, einer seiner Wahl vorstellen müssen, die haben NICHTS gewusst voneinander aber auch gerade GARNICHTS. Das hat mich echt schockiert! - und ich denke bei ihnen ist dann eben auch ein Licht aufgegangen, dass sie plötzlich gemerkt haben, hey ich weiss eigentlich gar nichts, mehrmals hat einer gesagt: „Ja mehr weiss ich eigentlich nicht über dich“. Ist noch verrückt gewesen und dann ist ihnen auch fast allen ein Licht aufgegangen, ich weiss eigentlich gar nichts, ausser gerade was er macht und das nur teilweise und und that's it, oder?

Binäre Kategorisierung des Sozialen Miteinanders in Relation zur Organisation - Fachlich / Menschlich	
Verwendete Ausschnitte Produkta: • Gruppendiskussion 3, Logistik • Gruppendiskussion 1, Zwischenhandel (2 mal)	
Verwendete Ausschnitte Tradis • Herr Schoch, Leiter Informatik • Frau Wagner, Leiterin Kleinstandort • Frau Rechsteiner, Bereich Managementausbildung	
Fachlich - Menschlich: Tradis	
Frau Ackermann, Sozialdienst: <i>Abgrenzung Fachlich - Sozial</i>	WA: Beides auf einer guten Waagschale ist einfach heute wirklich ähh sehr sehr gefragt. [I: Mhm] Das so eine gute Ausgewogenheit von hoher Fachkompetenz, die wir ja wirklich auch brauchen, jeder an seiner Stelle und aber einfach auch die Sozialkompetenz, die muss einer, auf einer guten Waagschale sein.
Frau Wagner, Leiterin Kleinstandort <i>Als Mensch und nicht als Maschine</i>	WA: Ähh und ich denke das haben sie – das haben sie oder das schätzen sie auch am Ganzen, dass sie auch ein bisschen Menschlichkeit von mir sehen, also ich bin nicht eine Maschine die funktioniert und ich bin nicht perfekt, ich bin nicht hundertprozentig, das bin ich nicht und das sollen sie auch wissen.
Herr Künzli, Leiter Personal <i>Abgrenzung fachlich - sozial</i>	Wobei auch die Hard Facts natürlich eine Rolle spielen, also wenn einer tendenziell immer seine Ziele nicht erreicht, dann wird er wahrscheinlich kaum je in die Lage kommen, dass er mal für eine Beförderung zur Diskussion steht, das muss man schon realistisch sehen. Also, Sozialkompetenz ALLEINE, wenn man das mal so umschreiben will, reicht in der Regel für Beförderung nicht aus.
Gruppendiskussion Ausbilder Region Mitte <i>Abgrenzung menschlich - informationstechnisch</i>	I: Was würden sie sagen, wie ähmm geht man denn, geht man hier bei Tradis miteinander um? (Pause 12 Sekunden). WI: Also ich denke im allgemeinen fair. Aber es fehlen viele Informationen. Der Informationsfluss, das ist ein Punkt, der nicht so harmonisiert ist. Das denke ich. Aber im allgemeinen untereinander denke ich doch, dass wir fair miteinander reden. - - MD: Und ganz offen auch ja. WH: Aber auch menschlich. – Ich denke (unverständlich), das wir beibehalten konnten. - - - (lachen).

Gruppendiskussion Ausbilder Region Mitte <i>Abgrenzung menschlich - informationstechnisch</i>	WI: Auf welcher Ebene, auf welcher Stufe miteinander gesprochen wird. Da vergisst, wird oft auch das Menschliche vergessen. Durch Zeitdruck, durch ähh Stress vielleicht auch aber durch Zeitdruck. Und ich denke auch d i e, - ja die neuen Mittel die wir zur Verfügung haben, Meet-Email: „Schreibe mir ein Email, damit ich es nicht vergesse“. Vom unteren Stock auf den andern Stock, einen Stock höher. Und - früher hat man viel zum Telefon gegriffen und dann hat man auch gemerkt, wie geht es dieser Person. Ist diese nicht gut – in Stimmung oder fehlt ihr etwas. Heute – (unverständlich) an solchen Dingen. Das kommt zu kurz.
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Soziale Kompetenz kann man nicht aus Büchern lernen, muss man erfahren Fachliches ist genauso wichtig</i>	MA: Also ich habe da ziemlich eine klare Meinung, für mich ist Sozialkompetenz eigentlich nichts, das man einfach aus Bücher lernen kann, sondern das muss man ERFAHREN, ERLEBEN und und alles Fachkompetenz kann man sich aneignen und rein Bücher lesen und das Andere das ist einfach nicht, ich lese jetzt ein Buch und dann habe ich Sozialkompetenz, oder? Und das ist für mich so der Punkt, oder wo ich auch denke, gewisse, gewisses erlernbar vielleicht aber ich denke auch auf Grund von gewissen Persönlichkeiten, nicht mehr erlernbar, falsch geprägt, - oder - MC: Also ich bin eigentlich genau der gleichen Meinung, ich denke die soziale Kompetenz ist sicher schwieriger zum - erlernen, wenn man von erlernen sprechen kann in, in diesem, in diesem Zusammenhang, ähm ich denke aber, dass - der Stellenwert von der Fachkompetenz bei Tradis sehr hoch ist. - Also die Leute identifizieren sich vor allem durch ihre Fachkompetenz. - - bin ich der Meinung
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Abgrenzung fachlich - sozial - das Soziale ist der schwierigere Bereich, Miteinander wird aufgrund veränderter Strukturen vermehrt eingefordert</i>	MD: Und ich denke auch, also wenn wir in diesen Teams sind und wenn ich Rückmeldung bekomme, also ich glaube ich habe noch NIE von einem Chef eine Rückmeldung bekommen, dass er Probleme hat mit einer Person im fachlichen Art und Weise - das kann mal damit zusammenhängen, dass wir aus der Ausbildungsabteilung kommen und eher gerufen werden wegen sozialen (unverständlich) Sozialkompetenz oder Schwierigkeiten in diesem Bereich, das kann sehr gut sein, aber ich habe jetzt (unverständlich) ich noch nie, habe ich noch nie gehört WB: Ich denke das handeln sie auch selber. Wenn es fachliche Probleme sind [MD: ziemlich sicher, ja] oder? (unverständlich) MD: Thema Sozialkompetenz, Umgang miteinander wirklich äh gut zusammen arbeiten können, ist in der letzter Zeit, denke ich

	auch, auch eigentlich auch, hat mehr Bedeutung bekommen. I: Mhm, warum? - MD: Ich glaube, dass die ähm - die Zusammenfügung dieses Unternehmens hat dazu geführt, dass ganz viele ähm - Abläufe und Prozesse neu definiert worden sind und neu überprüft haben werden müssen und das hat glaube ich, hat auch dazu geführt, dass viele Leute wirklich miteinander zusammenarbeiten MUSSTEN, wo sie vorher nicht MUSSTEN. Da ist jede Genossenschaft für sich gewesen und hat ihr eigenes Gärtchen gehabt, sein eigenes Denken auch in dem Sinne und ich glaube, das hat ganz viel dazu beigetragen, dass die jetzt – in vielen, vielen Bereichen ganz KLAR, ähm das Prozessdenken ist entstanden, wie können die oben Abläufe optimal – gestaltet werden und dann braucht es Zusammenarbeit, ganz klar.
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Ausbildung Soziales muss nachgeholt werden - fachliches Lernen geht schneller</i>	MG: (...) dass das Thema Sozialkompetenz wirklich ähm mal aufgenommen wird, mal bewusst aufgenommen wird und und ausdiskutiert wird, was das überhaupt heisst und dann sieht man ja wie unterschiedlich ein und dieselbe Grundsatz eigentlich interpretiert werden kann, da ist Bedarf da, man ist sich dessen bewusst und da wird WAHNSINNIG viel gemacht, - dass das Zeit braucht, ja - das ist wahrscheinlich, mit Fachkompetenz kann man wahrscheinlich schneller aufholen als, als im Bereich Sozialkompetenz.
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Abgrenzung fachlich - sozial: fachliche Qualifikationen sind dokumentiert, Soziales 'spürt man mit der Zeit' Im Dossier: individuelle Zuständigkeit</i>	I: Mhm. (7 Sekunden Pause) Was macht das schwieriger, mit der sozialen Kompetenz?- Sie haben gesagt, das macht das schwieriger oder dauert länger, oder, oder ist dann nicht so greifbar, vielleicht oder vielleicht auch doch greifbar, wenn ich sie so vom Anfang gehört habe. – Also sie konnten es ja recht konkret benennen? MA: Also für mich ist einfach der Punkt so ein bisschen - so ein bisschen die Schweizer Mentalität auch ein bisschen, also – wenn ich jetzt jemanden einstellen würde, oder, dann würde ich auf Sozialkompetenz schauen, jetzt habe ich aber ein riesiges Problem, weil ich bekomme fünfzig Dossier oder was weiss ich und wie soll ich jetzt dann, also wie erkenne ich dokumentierbar, wo ist seine Sozialkompetenz oder – der Bewerberin oder Bewerber seine Sozialkompetenz, kann ich gar nicht, also bekomme ich eigentlich nur eine fachkompetentliche Leistungskomponente, wo irgendwie mit Diplom oder Fachausweis oder was auch immer alles dokumentiert ist – und jetzt habe ich noch zwei, drei Vorstellungsgespräche mit jedem,

	muss dann entscheiden auf Grund von dieser wenigen Auswahl, ist jetzt, ist jetzt Sozialkompetenz da oder nicht? Oder, eigentlich so das erste Kriterium ist dann meistens so äh die fachliche Leistung, oder? Und dort ist natürlich auch so, jemand, der fachlich natürlich, der kann sofort um-, eingesetzt werden und kann sofort für die Zielerreichung natürlich sehr schnell äh umgesetzt werden zum Ziele zu erfüllen aber auf Dauer hinaus, denke ich, man braucht so die Sozialkompetenz damit es eben funktioniert – im Team - und das ist so ein bisschen die Diskrepanz kann ich mir auch vorstellen, die die es so schwierig macht, dass, dass es eben nicht so einfach ist, oder? Weil man sieht oft einfach nur an eine Fassade ran und nicht in die Leute hinein und – man spürt die Sozialkompetenz erst im Laufe der Zeit, habe ich das Gefühl. - - -
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Abgrenzung Fachlich - Sozial: Logoentrismus - Dominanz des Fachlichen gegenüber Sozialem - Kritik der 'Nicht-Messbarkeit' erzeugt nur Sinn in Relation zur 'Messbarkeit des Fachlichen'</i>	MG: Ja, ich möchte da anhängen, für mich ist die Sozialkompetenz, so wie ich das wahrnehme jetzt von den Leuten bei Tradis, den meisten Leuten, ist schwer messbar. - Also man weiss eigentlich gar nicht, was ist überhaupt Sozialkompetenz, jeder kennt das Wort aber wenn man zum Beispiel in einem Team Konflikte hat untereinander man spricht von Konfliktfähigkeiten, dann schauen einem die Leute komisch an, also das ist etwas, das n e b e n b e i auch noch läuft aber gemessen werde ich eigentlich an meiner Fachleistung primär – obwohl eigentlich im Qualifikationsbogen auch sehr viele Aspekte der Sozialkompetenz gemessen werden. Am Schluss zählt ja eigentlich die Fachkompetenz, Zielerreichung.- Das ist schwieriger messbar, das ist schwieriger greifbar – und bis man, bis man das wirklich einmal aufgezeigt hat, was da alles dazu gehört und sie dann sagen: „AHA“ dann ist erst, kommt der (unverständlich): „Oh, da läuft ja noch etwas eben so unter“, die 10% darüber, über dem Wasser und die 90% unten drunter, was da noch alles mitläuft, das man dann unter der sogenannten Sozialkompetenz - ähm ähm - zuordnet, das ist für, für, für vielen Leuten eigentlich - erschreckend, (lacht) was da noch alles nebenbei läuft, man ist sich dessen gar nicht bewusst. - - Schwer messbar, schwer greifbar und es kommt dazu auch Führungskräfte werden IMMER noch (heute denkt man) obwohl als wäre es noch besser geworden, primär noch auf Grund von Fachkompetenzen, so Führungsleute und nicht primär auf Grund von Sozialkompetenzen, immer noch, es hat sich GEBESSERT, es hat sich WESENTLICH gebessert. - -

Frau Oswald, Sozialdienst zentral <i>Verhaltensvariation als 'menschlich' legitimiert - vs. 'klare Logik' des Maschinen-Modells als wechselseitige Legitimation ("genau, passt, klar" vs. "diffus, ellenbögen")</i>	WO: Ähm, - doch das gibt es schon auch, also dass, ich habe jetzt gerade nicht äh, aber das kommt mir überhaupt nicht fremd vor. Ich habe jetzt kein [I: Mhm] Beispiel aber [I: Mhm] es kommt mir nicht fremd vor. [I: Mhm] Also es ist auch durchaus menschlich. [I: Mhm] Also, - - - normal ist das. (beide lachen) I: Ist es denn menschlich? WO: Also für mich ist das menschlich, dass Leute unter Druck äh anders reagieren als wenn sie ganz entspannt sind, oder. [I: Mhm] Und wenn s i e - diffuse Anweisungen kriegen, dann beginnen sie entweder irgendetwas zu machen, oder ähm oder beginnen zu ellenbögen, also das, das hat etwas damit zu tun, ob sie KLARE, - GUTE Anweisungen kriegen. [I: Mhm] Ob die Wünsche gut, - geäußert werden. [I: Mhm] Ob sie die Unterstützung kriegen, die sie brauchen. Und das muss man den Leuten anbieten, oder. [I: Mhm] Also das ist auch das, was ich Vorgesetzten sage, wenn sie zu mir kommen. Wenn sie einen Mitarbeiter kritisieren, dann sagen sie A genau was ihnen nicht passt und GENAU, oder. [I: Mhm, mhm] B sagen sie was sie STATTDESSEN gerne hätten. [I: Mhm] Und dann müssen sie fragen, - „brauchen sie Hilfsmittel dafür“ [I: Ja] und das müssen sie anbieten, oder. [I: Mhm] Also wenn das normale Wünsche sind, oder. [I: Ja] - - Ja also das ist (I unterbricht sie)
Herr Sieber, Logistik zentral <i>Nur lieb sein reicht nicht</i>	MS: (...) Aber so nur so das Moderieren, wo man sagt eben menschlich: „Ich bin ein Lieber“ und „ich habe es gut, ich kann etwas gut organisieren“ (schlägt auf den Tisch) das reicht in der heutigen Zeit eindeutig nicht. Mir müssen in kurzer (schlägt auf den Tisch) Zeit Resultate bringen [D: Mhm] DER, der das moderiert, der muss schon ein Background haben von dieser Sache um was es geht!, (...)
Frau Baumgartner, Produktmanagement <i>Menschlich als Abweichung tolerierend - 'das braucht der Mensch mal' -</i>	WB: Aber durch dass sie eben so - kreativ sind und sehr viel eigentlich durchbringen also das, das ext..., super Macherleute sind, [I: Mhm] die wirklich zur Umsetzung beitragen, - toleriert man das eigentlich auch ein Stückweit wie. [I: Mhm] Also man weiss irgendwie, das braucht dieser Mensch jetzt halt auch, damit er diese Leistung so bringen kann. [I: Mhm, mhm, ja] So empfinde ich das, ja. [I: Mhm (lacht)] (unverständlich) subjektiv.
Produkta - Abgrenzung menschlich - fachlich	
Frau Lutz, Leiterin Marketing intern <i>Privat und beruflich -</i>	I: Sie sagen innerhalb der Abteilungen ist es sehr gut. Was finden Sie gut daran? WL. Ehm, eben wie, wie die Leute sich eh untereinander

	verstehen, also nicht nur beruflich, sondern auch zum Teil priv., das führt ins Private weiter, also ehm, so dass eh der Zusammenhalt im Team drin, eh, ehm, die Leute denke ich fühlen sich auch ehm aufgrund dieses, ähh, Teams, dass sie spüren in der Abteilung, zur Firma hingezogen. Das denke ich, ist ein sehr wichtiger Punkt für die, für die Motivation und auch die Identifikation der Leute, die Integration im Team.
Gruppendiskussion Ausbildung Management <i>Dominanz des Fachlichen</i>	WB: Also ich, (unverständlich) im Führungsbereich beim Thema, bei der Einstellung glaube ich muss man sich noch viel bewusst, vor allem jetzt auch im Verkauf, denke ich mir ist sicher auch ein spezielles Thema Sozialkompetenz. In der Führung, in der BEFÖRDERUNG, dort denke ich mir läuft's schon noch sehr stark über die Fachkompetenz und vor allem jetzt auch im Verkauf, da ist so eine herausragende Eigenschaft: „Du hast deinen Laden im Griff“; „Hast (unverständlich) bewirtschaftet“; „Hast gut Ordnung“ und „die Etiketten sind dran“ also das ist jetzt ein bisschen vereinfacht, aber ich glaube, das ist (unverständlich) Sicherheit „Hey der hat seinen Laden im Griff, seine Abschreibungen im Griff“. Ich glaube das ist schon noch sehr stark, weil die Leute sehr zahlenorientiert, umsatzorientiert sind und denken, das auch etwas wichtiges ist, das ist wirklich so, da kann man ganz viel Geld gewinnen und verlieren, kann ich mir schon noch vorstellen, dass gerade im Verkauf, dort, dieser Fähigkeit noch wenig im Befördern, wir rekrutieren glaube ich, respektive die meisten Leute bewusst im Nachhinein (da noch) nachschulen und verändern ist etwas vom Schwierigsten und ich glaube dort, bei den Führungskräften würde ich das auch so ein bisschen so sehen. Wenn man so ein bisschen den Qualifikationsbogen anschaut, wenn man an den denkt, dann hat es viele Definitionen auch von Sozialkompetenz was auch noch so ist Fachkompetenz eigentlich eines von zehn Kriterien. Also wenn man jetzt das wieder anschauen würde, würde es dafür sprechen, ja die meisten Sachen sind Teamverhalten und Qualität von der Arbeit und Konfliktfähigkeit, also sicher hat es viel Elemente drin – aber es ist wie auf dem Papier: ja und vielleicht von der Personalabteilung vorgegeben aber de facto im Alltag wird es vielleicht doch zu wenig thematisiert. MG: EINMAL im Jahr Qualifikation und EINMAL ein Thema im Jahr und unter dem Jahr weniger. WB: Und trotzdem stolpert man immer über das! MG: Genau.

Frau Lutz, Leiterin Marketing intern <i>Das Fachliche an erster Stelle, Passung als Persönliches Profil der Person - nicht als Prozess</i>	I: Mm, Wie muss dann jemand Passendes sein? - Dass sie ihn eben auswählen würden? WL: Also so rein von den, sag ich mal, unabhängig von den fachlichen Qualitäten- gut das Fachliche ist sicher an erster Stelle. Aber dann auf der anderen Seite muss ja auch irgendwo das persönliche Profil der Person in.. ins Unternehmen passen, ins Team passen, eh, und in die Kultur passen.
Herr Dörig, Leiter Marketing extern <i>Direkt die Meinung sagen, ohne Umschweife - vs- persönlich</i>	MD: - - Mhm. Ja, vielleicht auch in der, ja im formellen, im formellen Meeting, also im zusammengefügt Meeting, sind die Besprechungen, dass man wahrscheinlich sehr, sehr äh, sehr direkt ist, auch mit der Sprache, mit der Sprachwahl. Also ich denke, wir sind wahrscheinlich nicht so, dass man irgendwie – zwischen den Zeilen lesen muss, was jemand denkt. Es ist klar, man äh spürt relativ schnell, was wirklich die Person denkt und was sie sagen möchte. Und zum Teil dann auch, ja – vielleicht eben mehr, in die Grenze zu Richtung verletzend sein könnte oder ein bisschen zu persönlich jetzt auch. Das man sagt, okay, ihre Meinung ist da nicht gut und, ja, also eben, sehr direkt. Man hat nicht so – diplomatische Formulierungen und Umschweife um etwas zu sagen.
Frau Lutz, Leiterin Marketing intern <i>Wenn es zwischenmenschlich nicht stimmt, dann wird versucht, das über facts zu regeln</i>	WL: Äh, sehr oft kommt denn da, dass das Problem nach oben delegiert wird, oder man merkt, das funktioniert nicht und die Konsequenz darauf ist, dass sich beispielsweise eben zwei Personen nicht so, - nicht so verstehen, dann wird das Problem, dann sieht man dann sehr schnell, dass es da stimmt nicht, (beispielsweise) zwischen, zwischen den Marketingverantwortlichenpersonen und einer Key Account Verantwortlichenperson, die miteinander Projekt X in Kunde Y* vorwärtsbringen sollen und dann merkt man natürlich wie das ganze nicht funktioniert und dann wird, meistens wird das Problem nach oben gespült, - man sieht äh die Leitung stimmt einfach nicht oder die Resultate stimmen nicht, Projekte kommen nicht [holt tief Luft] und dann versucht man, ja, so irgendwie anhand von facts darüber zu können, okay, was ist (instruierbar), wen, was ist die Aufgabe für wen und das möglichst zackig und – äh ja, auf Fakten basierend – aufzustellen, und aber gleichzeitig meistens merkt man, dass es nicht wahnsinnig viel gebracht hat I: Mhm, mhm. (Unverständlich) auf der sachlichen Ebene? MD: Absolut. <i>*anonymisiert</i>

Frau Egger, Leiterin Personal <i>Abgrenzung zwischen menschlich und fachlich</i>	WE: Also es ist eine aggressive Firmenkultur die wir haben. I: Mmm. WE Die würde ich im Vergleich Tradis (<i>Name anderes Land*</i>), Produkta Schweiz nehmen, aber das würde ich auch von den Unternehmen, oder ehm, von den Leuten, den ich ehm, den Schweizern, mit denen ich zusammen arbeite, schon auch sagen. Wir sind sehr schnell, wir sind sehr direkt zum Ziel, ehm, eh, und sehr, ambitioniert auch in den, in den Zielen, oder auch wenn wir sagen, ich brauche etwas für heute bis gestern und nicht bis übermorgen. Da sind wir sehr, sehr pushy, sehr ehm, mm sachorientiert. I: Mm. WE: Also eher sachorientiert und kurzfristig als eh, menschenorientiert und langfristig. (<i>*anonymisiert</i>)
Herr Baumann, Leiter Marketing extern <i>Fachliches als Technisches, Soziales als Psychologie - soziales ist schwieriger zu lernen - Verbindung Stabilität Individualismus (D1)</i>	MB: Also sicher ist von beidem dabei. Wenn man das so abstrakt aufteilt, aufteilen will, es ist beides. Es ist Fachkompetenz, es braucht Technik, das ist ganz klar. Und der soziale Bereich ist ganz klar auch die Psychologie. Also etwas, man sagt das Unterschwellige, das muss ich, das kann ich nicht ebenso einfach lernen, wie vielleicht eine Technik.
Herr Pfister, Leiter Informatik <i>Es sind Menschen, nicht Maschinen</i>	MP: Das ist nicht mehr korrekt, ja. Das sind Menschen die auf der anderen Seite sitzen. Das ist keine Maschine, kann man nicht einfach die ganze Liste, die man selber irgendwo reinkriegt, eins zu eins wieder weitergeben. Das geht nicht. Müsst ihr euch schon bewusst sein. Dann wenn da nicht sofort (.. Vorsitzender...) Die müssen zum Teil schon viel aushalten. I: Mm. MP: Und dann kommt natürlich manchmal auch wieder ein bisschen was zurück, da muss man sich natürlich auch nicht wundern, ja. Wenn sie da bei einem, der sie besonders geklammt hat, mal wieder in die Pfanne hauen können... dann ist die Versuchung schon gross. [Gelächer]. Dann lässt man den da halt warten mit seinem Passwort die zwei Stunden... dann schmort der halt. Das ist natürlich auch eine menschliche Reaktion, das muss man dann auch verstehen. Weil die müssen sich auch, die müssen sich manchmal schon ganz viel anhören. Und das ist ja klar, ich mein, ich muss irgendwas abliefern meinem Chef und das blöde Excel das geht jetzt einfach nicht, ja.

	Und dann ist es einfach die Schuld von dem Supporter. Und wenn da der noch sagt, ja, hast du das gemacht, ja KLAR habe ich das gemacht und ÜBERHHAUPT...LÖS mir jetzt das Problem. Der kann sich das dann auch nicht einfach so weglösen, also. Dann setzt sich eben der ganze Druck, der auf einem Mitarbeiter lastet, der- geht dann einfach eins zu eins durchs Telefon weiter, an den armen Supporter weiter, der, - der fällt dann irgendwie aus allen Wolken, weil der weiss ja nicht, was der für einen, für einen Stress hat.
Herr Meier, CEO <i>'Menschlich' als Rückzug - 'zu Toleranz/Miteinander' 'zwingen'</i>	MM: -- Eh, die Tatsache, dass wir open offices haben... I: Mmm. MM: bewirkt -a priori dass die Leute- auch wenn sie das wollten- keine Mauern um sicher auf, um sich herum aufbauen können. Das ist ja sehr menschlich, dass man ein Höhlenbewohner ist, na. Und, ich denke, dass, dass das dazu führt, dass die Leute sich, - ob sie wollen oder nicht, eh, wenn sie in unser Unternehmen kommen, sehr nah, sehr nahe beieinander sind. Und das- verpflichtet die Leute - zu Toleranz.
Gruppendiskussion 1, Zwischenhandel <i>Menschlich als keine Unterschiede, Gleichheit</i>	MB: Ich glaube, die, die Stimmung unter uns, die in der gleichen Hierarchiestufe sind, - ist top. Dann kommen die kleinen Unterschiede. - - Da kommt das Menschliche, das ist meine Meinung. (Pause)
Gruppendiskussion 1, Zwischenhandel <i>In der Kommunikation Vorteile des 'Belegbaren' - Legitimation am Sachlichen, 'Überprüfbaren': 'Beweise', 'Resultate'</i>	WB: Der Vorteil ist auch, am Computer ist es auch schriftlich. [Wird von den anderen bejaht] (Unverständlich) per, äh per Computer, gehst rüber und sagst, könnt ihr das alle brauchen, du hast keinen Beweis, dass das Resultat da ist [wird auch von den anderen bejaht], du sagst, gestern äh, du sagst, so was von einer Woche, wir machen, wir haben und du hast vielleicht gestern gesagt, und wenn du es per Mail machst, hast du immer Beweise und das ist der grosse Vorteil [wird bejaht]. Du kannst es wohl sagen, aber es heisst immer: „mach doch schnell eine Mail, dann habe ich's“. - -
Gruppendiskussion 1, Zwischenhandel <i>Mensch als Vaiation und Unterstützung</i>	MB: (...) äh ist aber ein Mensch gewesen! Du hast ein Tief gehabt, du hast mit ihm Kontakt aufgenommen und der hat dich aufgebaut, der hat dir gesagt: „tack-tack-tack so und“ dann bist du zum nächsten Kunden gegangen und der nächste Kunde hat gar nichts bemerkt. Heute - trägst du nun mal das Laster auf dir, du konntest es zwar mit einem Aussendienstkollegen besprechen, hat es dich vielleicht wieder ein bisschen herunter geholt, aber das Laster, der Laster ist immer noch da.

Gruppendiskussion 3, Logistik <i>Menschlich als Sympathie, Fachlich als der Bereich, der für Leistung zuständig ist</i>	WC: Ja und trotzdem. Du hast doch ein Beispiel gebracht, wenn du sechsmal fragen musst, und danach hast du es immer noch nicht kapiert und so. Also ich denke, es gibt vielleicht schon Dinge, wenn du irgendwie einfach merkst, du bist behindert und das vielleicht eine Person einfach die Leistung nicht bringt und so, dann denke ich, - dann, ist irgendwann die menschliche Sympathie ist dann irgendwann mal aufgebraucht.
Gruppendiskussion 8, Personal <i>Fachlich-menschlich- Variation: kollegial oder arbeitsbezogen (joke habe ich selten gehört)</i>	MC: (unverständlich) eigentlich auch nur bestätigen, also ich habe das Gefühl, untereinander sind die Abteilungen recht, ja, kollegial, und ich jetzt als Neuling, also ich hab manchmal das Gefühl, ja, es ist recht formell da. Also bei den Abteilungen unter sich, also es ist wirklich sehr, äh, arbeitsbezogen, also, ich glaub, so einen Joke oder so, hab ich jetzt selten gehört. (...)