

Jens Bergmann, Thorsten Prigge, Maximilian Reff¹

Fundamente leistungsbezogener Arbeitsorganisation: Implizites Regelwissen im Organisationsvergleich

Abstract: Der Aufsatz vergleicht Kontextbedingungen von Arbeit in Organisationen verschiedenen Typs. Anhand einer explorativen, qualitativen Vergleichsstudie wird der Frage nachgegangen, ob sich im Zuge vergleichbarer Rationalisierungsstrategien vergleichbare Arbeitsweisen in einer Verwaltung und in einem Unternehmen ergeben haben. Dies soll am Beispiel impliziten Regelwissens, das sind Hintergrunderwartungen und Voraussetzungen der Geltung von Regeln, exploriert werden. Anlass dieser Fragestellung sind ähnliche organisationale Regeländerungen, die im Zuge von Neuer Leistungssteuerung und New Public Management flächendeckend in Organisationsstrukturen implementiert wurden. Die These lautet, dass organisationstypenspezifische Strukturbedingungen unterschiedliche Wechselwirkungen zwischen expliziten Regeln und implizitem Regelwissen bedingen. Verwaltungen und Unternehmen haben sich daher in der Folge dieser Reformwelle kaum angeglichen.

1 Einleitung

Die unter den Bezeichnungen „Neue Leistungssteuerung“ und „New Public Management“ (NPM) vor mehr als 20 Jahren ins Leben gerufenen Reformversuche von Organisationen aus der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung sind in zahlreichen Analysen aus den Disziplinen der Arbeits- und Industriesoziologie sowie der Organisationssoziologie als „Reorganisationsfrage“ (Sauer 2010, S. 547) thematisiert worden. Wichtige Elemente solcher Restrukturierungsmaßnahmen sind unter anderem die Dezentralisierung, Flexibilisierung und Ergebnissteuerung von Arbeitsstrukturen sowie die Anbindung von organisationalen Entscheidungen an Marktprozesse (Hirsch-Kreinsen 2009; Faßauer 2008). Damit einhergehende ergebnisorientierte Bezahlung, Förderung der internen Konkurrenz sowie Kunden- und Gewinnorientierung sind auch zentrale Bestandteile der New Public Management-Bewegung, die seit Anfang der 1990er Jahre aus öffentlichen Verwaltungen tendenziell wirtschaftlich handelnde Dienstleistungsunternehmen machen wollte (Holtkamp 2012, S.205 ff; Schröter 2011). Regelveränderungen fanden auf dieser Basis unter anderem in Bezug auf Mitgliedschaftsbedingungen statt, im Hinblick auf Vorschriften für – und die Bewertung von – Leistungserbringung (Kontrollregeln) sowie im Hinblick auf Verfahren der Arbeitsgestaltung und Verantwortlichkeitsverteilung (Kommunikationsregeln). Insbesondere Arbeitsziele (Kennziffern/Ertrag statt inhaltlich definierter Ziele), die Gewährung/Zumutung von mehr Entscheidungsspielräumen und eine Verschiebung von Kooperations- und Kontrollstrukturen können als zentrale Elemente marktwirtschaftlich erprobter Steuerungstools angesehen werden, die im Zuge von NPM auch in Behörden Einzug hielten (Proeller/Schedler 2009; Schröter 2011).

¹ Dr. Jens Bergmann, Leibniz Universität Hannover, Institut für Soziologie. Email: j.bergmann@ish.uni-hannover.de; Thorsten Prigge, Leibniz Universität Hannover, Institut für Soziologie. Email: t.prigge@ish.uni-hannover.de; Maximilian Reff, Universität zu Köln, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät. Email: m.reff@web.de.

In Untersuchungen zu diesem Thema werden vor allem folgende Gesichtspunkte verhandelt: Wie weit reichen die Veränderungen und welche Folgen haben sie? Bei der Beantwortung dieser Fragen gehen die Meinungen auseinander. Die einen halten es auf Basis zahlreicher Studien, die den Wandel auch unter Begriffen wie „Vermarktlichung“ oder „Ökonomisierung“ von Organisationen fassen, für legitim, von einer „dramatischen Wende der Organisationsstrukturen“ (Baecker 2006, S. 5) auszugehen, die sich (nicht nur in industriellen Wirtschaftsorganisationen) vollzogen hätte (Hirsch-Kreinsen 2009; Hasse 2010). Beobachtungs-, Entscheidungs- und Bewertungsregeln von Organisationen hätten sich, genauso wie deren Legitimationsmuster und Selbstdarstellungen, einander angeglichen. Die anderen wiederum beurteilen das Geschehen zurückhaltender, indem sie bspw. die Legitimationsfunktion der Reformsemantik hervorheben, das Nichterreichen von proklamierten Zielen oder die Widerständigkeit organisationaler Entscheidungszusammenhänge gegenüber Umwelterwartungen (Kühl 2000; Olsen 2008).

Die nachstehenden Überlegungen knüpfen an letztgenannte Studien an. Sie möchten Resonanzbedingungen und Folgen der Neuen Leistungssteuerung und des New Public Management anhand von spezifisch regelbezogenen Reformaspekten in organisationsvergleichender Absicht untersuchen. Regeln und deren Bewertung, so die Annahme, sind ein bedeutsamer Indikator für die Folgenabschätzung der Reformbemühungen. Denn Regeln stellen das zentrale Mittel zur Umsetzung der Reformen dar, sind aber auch in ihrer Steuerungsfunktion abgeschwächt worden. So geht die im Zusammenhang mit marktbezogenen Reformen einsetzende Übertragung von Ergebnisverantwortung auf die „unteren Ebenen“ (Faßauer 2008, S. 156) oft mit einer Rücknahme von (expliziten) Anweisungen, Vorschriften und praktischen Orientierungshilfen für die Arbeit einher. Gleichzeitig gießt man organisatorische Erwartungsordnungen in neue Regeln (Zielvereinbarungen, Output-Vorgaben, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen), die überwiegend von den Ergebnissen her definiert sind („Finalisierung“, Bahnmüller 2001).

Aus einer arbeits- und organisationssoziologischen Perspektive untersucht man in diesem Kontext oft lediglich, inwieweit dieser Regelumbau bzw. -abbau akzeptiert und befolgt wird (Kleemann et al. 2002; Kratzer/Nies 2009). Akzeptanz und Befolgung von Regeln können jedoch, je nach Organisationstypus, unterschiedlich gerahmt sein, weswegen ‚Akzeptanz‘ organisationskulturspezifisch ausgedeutet werden müsste, bevor überhaupt über sie kommuniziert wird. Die hier vertretene Analyseperspektive ist daher bestrebt, Differenzierungsmöglichkeiten für die Analyse von Vermarktlichungsprozessen auszuloten und erweitert das Thema um die Komponente von Erfahrungskontexten, in die Regeln eingebettet sind. Gegenstand soll das organisationsbezogene *implizite* Regelwissen sein, womit diejenigen Gesichtspunkte von Regeln gemeint sind, die in ihren Durchsetzungsversuchen zwar in den Hintergrund treten, die aber darüber mitentscheiden, was als eine ‚gute Regel‘ gilt (Ortmann 2012, S. 71; Schneider 2012, S. 24). Arbeitsbedingungen und empfundene Arbeitsbelastungen werden entscheidend hiervon geprägt. Es soll der Frage nachgegangen werden, ob und inwiefern *implizite Wissensstrukturen* in Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen mit vergleichbaren Regelveränderungen interagieren.

Die Hypothese lautet, dass sich Arbeitsweisen sowie Steuerungsformen in Verwaltungen und Unternehmen trotz vergleichbarer Regeländerungen kaum angeglichen haben. Die Annahme liegt nahe, da implizites Regelwissen je nach Organisationstypus unterschiedliche Gestalt annehmen könnte. Im Folgenden sollen daher regelbezogene Einstellungsmuster, die exemplarisch aus Interviews mit Unternehmens- und Verwaltungsangestellten gewonnen wurden, gegenübergestellt werden. Hierzu werden zunächst in einem ersten Schritt Problemstellung (2.1) und Analyserahmen (2.2) verdeutlicht. Sodann erfolgt eine knappe Erörterung des Vorgehens bei der Datengewinnung (3) sowie schließlich drittens die Rekonstruktion von Regelwissen im Organisationsvergleich (4). Der Aufsatz schließt mit einem Fazit (5).²

2 Problemstellung und Analyserahmen

2.1 Problemstellung

In der bisherigen organisationswissenschaftlichen Behandlung der Thematik von markt- und leistungsbezogenen Regelformen in Organisationen fallen zwei Unklarheiten ins Auge. Zum einen gibt es in Bezug auf die Bewertung von Reichweite bzw. Folgen von Vermarktlichungs- und Ökonomisierungsprozessen in der Regel keine Zuordnung zu verschiedenen Organisationstypen. Es dominiert die Analyse von Wirtschaftsorganisationen, die üblicherweise (unausgesprochen) als Normaltypus oder als „vollkommenere“ (Kette 2012, S. 24) Organisationen angesehen werden und die als Referenz erhalten, um bspw. die Entwicklung von Verwaltungsorganisationen einzuschätzen (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000). Reaktionen auf reformbezogene Regelanforderungen können daher kaum organisationstypenspezifisch differenziert eingeschätzt werden.

Zum anderen fokussieren Diagnosen des Scheiterns, der halbherzigen Umsetzung, der Vermeidung oder der gelungenen Implementation von markt- und leistungsorientierten Reformversuchen überwiegend auf explizit kommunizierte Entscheidungsprämissen oder auf damit verknüpfte Typisierungsleistungen der betroffenen Akteure. Es gibt kaum Spezifizierungen im Hinblick auf verschiedene Gegenstände von Reformen und die Einschätzungen der Reformfolgen ergeben ein sehr heterogenes Bild. So thematisieren subjektorientierte Beiträge zu Folgen der „Neuen Leistungssteuerung“ in Wirtschaftsunternehmen u.a. Belastungen, Motivations- und Identifikationsprobleme, Umgangsweisen mit widersprüchlichen (normativen) Anforderungen, Schwierigkeiten mit Anerkennungsordnungen oder Veränderungen des Leistungsbewusstseins (Voswinkel 2005; Voswinkel/Wagner 2013; Faßauer 2008; Dunkel et al. 2010). Zielen die Analysen auf Struktureffekte, bringen sie Probleme im Zusammenspiel formalisierter Erwartungsmuster – bspw. Koordinations-, Kommunikations- und Kontrollprobleme in der Arbeit – zur Sprache (Moldaschl/Sauer 2000; Hirsch-Kreinsen 2009; Schreyögg/Sydow 2010). Die seltenen Vergleiche zwischen Unternehmen und Verwaltungen, die sich auf Ökonomisierungs- oder Vermarktlichungsprozesse beziehen, schließen hieran an. Sie greifen Gesichtspunkte wie die Ausgestaltungen dienstlicher Verfahren auf und vergleichen Handlungsspielräume

² Wir danken Nick Kratzer für seine Hinweise zu einer ersten Fassung dieses Beitrages.

für Entscheidungsträger, Arten der Kundenbehandlung oder Kontrollformen (Schedler/Felix 2000; Nieto Morales et al. 2012). Im Hinblick auf Einstellungen und Deutungen von Verwaltungsmitarbeitern (im Gegensatz zu Unternehmensmitarbeitern) interessieren unter anderem Belastungsempfindungen oder (neue) Selbst- und Professionsverständnisse der Beschäftigten (Vogel 2008; Englert/Sondermann 2013). Im Ergebnis sind die Resultate solcher Vergleichsstudien – mehr als 20 Jahre nach Einführung von New Public Management – zwiegespalten: Betont man institutionelle Einbettung, Aspekte von Steuerungsfähigkeit, Flexibilität in Entscheidungsprozessen oder die Regulierungsdichte, muss man davon ausgehen, dass öffentliche Verwaltungen und Unternehmen trotz New Public Management fundamental verschiedene Organisationstypen geblieben sind (Robertson/Sonal 1995; Eliassen/Sitter 2008). Fokussiert man dagegen auf kurzfristige Reaktionen wie das zur Schau gestellte Reflexions- und Legitimationswissen von modernisierten Verwaltungen (u.a. Leitwerte, Programmaspekte wie Controlling, Kontraktmanagement, Budgetierung, Ergebnisverantwortung), lassen sich leicht Parallelen in Prozessen der Organisationsgestaltung identifizieren. Es wird dann oft die These einer Angleichung von öffentlichen an private Organisationen vertreten bzw. von einer Ökonomisierung der öffentlichen Verwaltung gesprochen (Boyne 2002; Edeling et al. 2004; Richter 2009).

Diese angedeuteten Arten der Analyse von Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen liefern zwar durchaus interessante Einsichten in Formen und Folgen von Reformbemühungen, doch sie streifen informale Begleiterscheinungen formaler (regelförmiger) Entscheidungsprämissen bestenfalls am Rande. Unterscheidet man bei der Analyse organisationaler Veränderungsprozesse zwischen den Wissensdimensionen des konzeptionellen und kodierten Wissens einerseits und des eingebetteten, verinnerlichten Wissens andererseits (Lam 2000), dann wird in den referierten Studien letzteres zu Gunsten des ersteren vernachlässigt. Demgegenüber soll an dieser Stelle vornehmlich auf *informale* Implikationen reformbezogener Erwartungen Bezug genommen werden. Im Hinblick auf Reformauswirkungen interessieren daher weniger die allgemeine Ebene der Systemintegration einer Organisation oder die alltagsweltliche Ebene der „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff 2009) bzw. damit zusammenhängende Normen, und auch nicht die zwischen diesen Ordnungen vermittelnde Ebene der Anerkennung (diese Ebenendifferenzierung stammt von Wagner 2008, S. 22). Im Mittelpunkt steht dagegen das implizite Regelwissen als Basis und Prüfstein für die Akzeptanz und Umsetzung organisationaler Regeln (Dobusch/Kapeller 2012, S. 48).

Im Fall der Einführung von marktlichen Steuerungsprinzipien in Organisationen ist implizites Regelwissen vermutlich besonders relevant, denn Ziele und Mittel von Neuer Leistungssteuerung und New Public Management bewirken eine Aufweichung der Orientierungsfunktion von Regeln (Faßauer 2012; Hilgers 2009). Ertragsziele sind nur scheinbar einfache Handlungsorientierungen, während Regeln an Eindeutigkeit verloren haben (Kalkowski 2004; Faßauer 2008), was die Notwendigkeit ihrer informalen Rahmung, Unterstützung oder Ergänzung erfordert (Vollmer 2002). Eine Reformanalyse ohne Miteinbezug informalen Regelwissens wird daher nicht vollständig darüber informieren können, welche Relevanz der Reform zugesprochen

wird und welche Folgen sie entfaltet. Aus der bisherigen Organisationsforschung ist jedoch bisher wenig darüber bekannt, ob und wie Organisationen ihre informalen Wissensstrukturen verändern, wenn sie sich durch Anstöße aus der Umwelt dazu genötigt sehen (Hiller 2005, 30ff). Der im Folgenden geplante Rekurs auf Aspekte von Neuer Leistungssteuerung und New Public Management verspricht in dieser Hinsicht Erkenntnisse.

Es wird hier also der Frage nachgegangen, ob sich in der Folge von marktorientierten Reformen Unterschiede zwischen Verwaltungs- und Wirtschaftsorganisationen in kollektiven, informalen Wissensbeständen identifizieren lassen, die auf organisationsspezifische Regeln und Regelgeltungen zurückzuführen sind. Mit Hilfe der Kategorie des organisationsbezogenen und regelgebundenen *impliziten Wissens* kann gezeigt werden, so die Annahme, wie Prozesse des Aufgreifens von reformierenden Regelvorgaben organisationstypenspezifisch tatsächlich gerahmt sind.

2.2 Regeln, implizites Wissen und Strukturspezifika von Unternehmen und Verwaltungen

Was bedeutet der Begriff des impliziten Wissens für Arbeitsorganisationen aus der Wirtschaft und der Verwaltung und wie lässt er sich auf Regeln beziehen? Unter Regeln im engeren Sinne verstehen wir im Rahmen von Organisationen formalisierte Entscheidungsprämissen, die ‚durch Entscheidung eingeführt‘ werden und die „regulative Bedingungen für richtiges Entscheiden“ (Luhmann 2011, S. 225) herstellen wollen. Solche formalen Regeln geben vor, was unter welchen Bedingungen wie zu tun ist. Sie beschränken Spielräume organisatorischen Handelns, ermöglichen aber auch erst Koordination. Die Geltungskraft von Regeln ist von „kollektiver Akzeptanz“ ihrer Adressaten abhängig (Ortmann 2012, S. 60). Eine Regel bedarf zu ihrer Umsetzung stets der Interpretation, da ihr einzigartige Situationen gegenüberstehen und da sie nicht frei von Uneindeutigkeit ist. So prägen unter anderem Merkmale des Arbeitskontextes und praktische (informale) Wissensbestände (Hörning 2001) das, was als eine ‚gute Regel‘ gilt – gerade wenn sie offiziell durch Entscheidungen formal eingeführt wurde.

Inwieweit Regeln im konkreten Arbeits- bzw. Handlungssituationen zur Geltung kommen (können), wird also von impliziten Wissensstrukturen geformt – von einem „anwesend abwesende(n)“ (Claeses 2003; zit. nach Katenkamp 2011, S. 27) Ordnungsrahmen. Als Forschungsgegenstand scheinen solche Komponenten nicht-formalisierbaren Wissens in ihrer Bedeutung für den Bestandserhalt organisierter Sozialsysteme inzwischen anerkannt. Galt der Begriff des impliziten, informalen Wissens in der klassischen Organisationstheorie noch quasi als Abfallprodukt, „als Synonym für verdeckte Normen und kryptische Werte“ (Katenkamp 2011, S. 37), hat er sich in einer Vielzahl von Studien als belastbares empirisches Studienobjekt etabliert. Aufbauend auf dem Konzept des „tacit knowing“ von Michael Polanyi (1985), der damit in Erweiterung der psychologischen Gestalttheorie personen- und kontextgebundene Könnerschaft meinte, wird implizites Wissen heute vom direkten Personenbezug gelöst und in verschiedenen Ausprägungen mit kollektiven Wissensbeständen von Organisationen in Verbindung gebracht (vgl. unter anderem Spender 1996; Lam

2000; Neubauer 2003; Neuweg 2007; Weick 1995). Man kann diese Art von Wissen ganz allgemein als kognitive und normative Sinnmuster begreifen, die sozial konstruiert sind, die in soziotechnische Kontexte sowie organisationale Praktiken eingebettet sind und die dem expliziten Wissensstrukturen vorausgehen.

Im Zuge der Einführung von New Public Management-Reformen und der Neuen Leistungssteuerung hat man viele formale Arbeitsregeln geändert, abgeschafft und neue eingeführt. Ziele wurden neu definiert und Arbeitsläufe sowie Zuständigkeiten wurden umstrukturiert. Es wurde angestrebt, sowohl in Unternehmen als auch in Verwaltungen Wahrnehmungs- und Handlungsvoraussetzungen normativ und kognitiv umzugestalten und neue Formate des Erkennens, des Planens, des Problemlösens und des Befolgens von Regeln einzurichten (vgl. hierzu allgemein Proeller/Schedler 2009; Schröter 2011). Durch Institutionalisierung u.a. von Selbstorganisation und Innovativitätsanforderungen (Faßauer 2012) hat man Unwägbarkeiten konstitutiv in Arbeitsabläufe eingebaut, bestehende informale Sinnmuster wurden dadurch ihrer Referenz beraubt (Vollmer 2002). Was aber lässt sich hinsichtlich eines organisationstypenspezifischen Unterschiedes zwischen Unternehmen und Verwaltungen in dieser Hinsicht vermuten?

Strukturelle Differenzen zwischen dem Organisationstypus des Unternehmens und dem der Verwaltung lassen sich – neben den verschiedenen institutionellen Kontexten (Blau/Scott 1962) – vor allem an den Vergleichspunkten der Finanzierung und dem Grad an Autonomie gegenüber der Umwelt festmachen. So bestehen die offensichtlichsten Unterschiede zwischen Unternehmen und Verwaltungen darin, dass letztere als „Instrumente der Umsetzung politischer Entscheidungen“ (Richter 2012, S. 96) fungieren und dass sie sich aus Steuern refinanzieren. Unternehmen dagegen haben durch den Verkauf ihrer Leistungen selbst dafür Sorge zu tragen, zahlungsfähig zu bleiben. Für Verwaltungen ist das zentrale Referenzsystem jenes der Politik, Unternehmen agieren im Kontext der Wirtschaft und unter Marktbedingungen. Dies geht für Unternehmen mit einer vergleichsweise hoch ausgeprägten Unabhängigkeit in der Wahl ihrer Zwecke sowie in der Gestaltung der programmatischen Entscheidungsprämissen einher (Kette 2012). Um vorgegebenen Zwecken entsprechen zu können, müssen Verwaltungen generell auf Zuverlässigkeit, reglementierte Routinen und auf Standardisierung in ihren Arbeitsabläufen setzen statt auf Flexibilität (Mayntz 1978). Während die Verwaltung typischerweise im Bann von Kompetenz-, Rechtmäßigkeits- und Verlässlichkeitsproblemen steht, wird ein Unternehmen von Effizienz, Motivations- und Kostenproblemen dominiert (Maurer 2008; Deeg et al. 2010). Im Prinzip, so kann man es abkürzend zusammenfassen, zählt im Unternehmen das *Ergebnis*, während in der Verwaltung das *Verfahren* betont wird. Die im Zuge der „neuen Leistungssteuerung“ prominent gewordene Umstellung auf outputorientierte Zweckprogramme kann in beiden Organisationstypen als Versuch gewertet werden, die Anbindung an den Markt zu intensivieren (Faßauer 2008; Menz 2009; Matuschek 2010) und verfahrensbezogene Regeln („Konditionalprogramme“, Luhmann 1964) aufzuweichen oder abzuschaffen.

Es liegt nahe, angesichts der skizzierten Differenzen von einem organisationstypenspezifischen Unterschied bei der Motivations-, Orientierungs- und Problemlösungsfunktion von Regeln auszugehen. In Verwaltungen müssten bspw. arbeits- und leistungsbezogene Regeln tendenziell eher den Charakter von „Vorschrift“ (Ortmann 2014, S. 33) aufweisen als in Unternehmen. Gemeint ist damit, dass sie eine stärkere normative und handlungspraktische Wirkung entfalten, dass Präsenz und „kollektive Akzeptanz“ (Ortmann 2012, S. 60) ausgeprägter sind. Normabweichendes oder andere Arten informalen Verhaltens müssten hier dementsprechend mit einem geringeren Maß an positiver Bewertung oder Selbstverständlichkeit einhergehen. Es ist zudem zu erwarten, dass Reformversuche in Verwaltungen eher auf Hemmnisse stoßen, denn vermutlich wird das implizite Wissen in einer Verwaltung einen „Trägheitseffekt“ (Katenkamp 2011, S. 405) bewirken, da hier entlastende Vorteile von Routinen, von hierarchischer Verantwortungsdelegation, von Amtsdziplin und von sachlichen Regelungen eine große Rolle spielen (siehe bspw. Zimmermann 2009). In Unternehmen dagegen, wo Kreativität und Anpassungsfähigkeit an neue Regeln bzw. die „Nötigung, Dinge zu ändern“ (Ortmann 2010, S. 244) zu Grunderwartungen gehören, müssten die Regeländerungen leichter an implizite Wissensbestände zu adaptieren sein. Im Folgenden soll es darum gehen, solche Vermutungen empirisch zu explorieren. Inwieweit interagieren also neue Regeln zur Leistungserbringung, zur Schaffung eines internen Wettbewerbs oder zur Kundenorientierung (Schedler/Proeller 2002) mit Komponenten impliziten Regelwissens? Sind Regeln in der Folge von New Public Management nun auch in Verwaltungen, wie bereits zuvor in Unternehmen üblich, tendenziell zur „Unsicherheitsquelle“ (Dobusch/Kapeller 2012, S. 18) geworden? Oder muss man davon ausgehen, dass das implizite Regelwissen in Verwaltungen eine vergleichsweise hohe Resistenz gegenüber Änderungsbemühungen aufweist und dass es sich demzufolge nach wie vor deutlich von jenem in Unternehmen unterscheidet?

3 Untersuchungsdesign

Das Anliegen unserer Untersuchung zielt vor dem Hintergrund leistungsbezogener Steuerung auf die methodisch kontrollierte Rekonstruktion von Sinnerzeugung in und durch Organisationen unterschiedlichen Typs und damit auf die Nachbildung von handlungsanleitenden Orientierungsrahmen. Es wurden daher zwölf leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews mit Mitarbeitern aus sechs verschiedenen Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen geführt und themenrelevante Aussagen vergleichend interpretiert. Um eine Vergleichbarkeit der Aussagen zu ermöglichen, wurde darauf geachtet, dass die Interviewpartner in den Organisationen ähnliche Aufgaben erfüllen, dass sie über ähnliche hierarchische Positionen sowie Betriebszugehörigkeitszeiten verfügen und dass in sämtlichen der untersuchten Organisationen leistungsbezogene Regeländerungen im gleichen Zeitraum eingeführt worden sind. Die insgesamt zwölf Interviews wurden im Winter des Jahres 2013 durchgeführt und fanden in einem Unternehmensverband, in einem Dienstleistungsunternehmen, in einem Industriebetrieb sowie in drei verschiedenen öffentlichen Behörden und Verwaltungen statt. Sie wurden mit Angestellten und Beamten jeweils aus Leitungspositionen und mittleren sowie ausführenden Positionen mit Betriebszugehörigkeiten

von einem Jahr bis sieben Jahren geführt und dauerten im Durchschnitt 80 Minuten. Zur Analyse wurden schließlich zehn Interviews herangezogen, weil sich zwei Interviews in themenrelevanten Punkten als unergiebig erwiesen hatten. Zwei Fälle aus diesem Feld (ein Dienstleistungsunternehmen und eine Verwaltung mit den Interviewpartnern A, B, C und D) bilden die Basis der folgenden Analyse, weil die Ergebnisse hier besonders trennscharf sind.

In sämtlichen der besuchten Organisationen ließen sich im Hinblick auf Leistungssteuerung vergleichbare Strukturmuster und Regeln identifizieren, die – vom Untersuchungszeitpunkt aus betrachtet – vor etwa zehn bis zwölf Jahren eingeführt worden sind. Zu solchen Regeln gehören unter anderem quantifizierte Zielvorgaben der Arbeitsleistung (zu bearbeitende Fallzahlen in vorgegebenen Zeiträumen), Rücknahmen in Vorgaben bei der Erledigung einzelner Arbeitsschritte, Bewertungen von Arbeiten durch jährlich von Vorgesetzten auszufüllenden Bewertungsbogen sowie Kontrollen durch sogenannte Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungsgespräche. Kontrollen werden auch durch Leistungsvergleiche und Kennzahlensysteme durchgeführt (es gibt Rankings von Teams und Leistungsquoten für jeden Mitarbeiter). Weiterhin wurden Kooperations- und Kommunikationsstrukturen auf Gruppenarbeit umgestellt und Organisationseinheiten dezentraler Steuerung unterworfen. Es gibt zudem Flexibilisierungen bei den Arbeitszeiten, regelmäßige Gruppenbesprechungen und/oder Teamsitzungen, in denen Leistungsanforderungen offen angesprochen werden. Im nächsten Abschnitt folgt eine typisierte Rekonstruktion der Rahmungen solcher Organisations- und Arbeitsregeln anhand der in den Interviews erörterten Themenschwerpunkte „Regelbedeutung“ und „Regelabweichung“.

4 Analyse

4.1 Regeln und Regelrahmung

In Beschreibungen des Arbeitsalltags durch Mitarbeiter aus den Verwaltungsorganisationen wird sichtbar, dass der als selbstverständlich erachtete Hintergrund des Handelns vom rechtlich und politisch bestimmten Auftrag der Bürokratie geprägt ist. Organisationsprinzipien, Rollendefinitionen sowie die Art der Koordination von Handlungen verweisen auf Gesetze oder Verwaltungsvorschriften bzw. auf hierauf bezogene Sachaspekte. Die vergleichsweise häufige Nennung von Konditionalprogrammen, von hierarchischer Anweisung und von Kontrollprozessen als dominierende Grundregeln ist hierauf zurückführbar. Sie belegt eine stark ausgeprägte Orientierung an der Verfahrensförmigkeit des Arbeitens. Der Interpretationsrahmen des Handelns und der Möglichkeitsraum des Denkbaren bestimmen sich durch Zuständigkeiten für Arbeitsbereiche, durch Koordinations- und Ablaufmuster sowie durch Überprüfungen der Arbeitsresultate. Man könne „nie etwas selbstständig eigenverantwortlich abschließen“, heißt es beispielsweise (Interviewpartner A), und: „Also eigentlich ist alles, mehr oder minder, was wir tun, irgendwo festgeschrieben“ (B). So vertiefen und begründen Interviewpartner aus den Behörden übereinstimmend den zentralen Orientierungsgehalt von zeitlicher Rahmung und von Kommunikationswegen (Anweisungsstrukturen, Zuständigkeiten): Die Verwaltung stehe in einem Feld, „wo alles geregelt ist“ und „Recht ist alles bei uns“ (A) bzw. „Das Allerwichtigste ist

das Recht“ (B). Die Organisation wird als hierarchisches System differenzierter Kontrollen und Sanktionen charakterisiert, in dem es statt um Aufwands-Ertrags-Relationen um sachliche Adäquanz, Kompetenzabgrenzung und Verantwortungszuschreibung geht. Arbeitsqualität wird, ganz in Übereinstimmung mit dem Professionsethos des Beamten, an Verlässlichkeit, Kontinuität und fachgerechter Ausführung gemessen. Stabilität und Qualität im Sinne von rechtmäßiger sowie rechnerischer Richtigkeit haben in den untersuchten Verwaltungsorganisationen als orientierende Normen Vorrang vor Wettbewerb und individueller Erfolgsanstrengung.

In diesem Zusammenhang deutet sich an, dass die Dichte konstitutiver Verfahrensvorgaben in der Behörde kaum regulative Ausgestaltungen zulässt. Eben solche regulativen Freiräume für praktische ‚Dehnungen‘ des konstitutiven Regelrahmens gehören jedoch zu Hauptzielen des New Public Managements. Die Adressaten sollen so Anreize zur Selbstoptimierung und zu einer effizienteren Arbeitsweise bekommen (Proeller/Schedler 2009). Solche Gestaltungsmöglichkeiten (Zwänge) tauchen jedoch in den Berichten der Interviewpartner kaum auf. Und sofern sie sich überhaupt andeuten, werden sie als Unsicherheitsfaktoren wahrgenommen. So wird berichtet, dass flexible Arbeits- und Pausenzeiten das Risiko der Entgrenzung von Arbeit in sich bergen. Weiterhin wird geschildert, dass man sich durch den gewährten Freiraum bei der Aufgabenerfüllung verunsichert fühle und die Fehlerhäufigkeit bei der Arbeit zugenommen habe. In den untersuchten Fällen hat man dagegen kein Problem mit direkter Anweisung und Kontrolle. Im Gegenteil, diese scheinen Sicherheit zu verleihen, weswegen man oft Auswege aus Entscheidungszwängen dadurch sucht, dass man Verantwortung delegiert. In der Verwaltung empfindet man intensivierte Beobachtung und Leistungskontrolle nicht als störend.

Neuere Regeln der Leistungssteuerung unterminieren jedoch insgesamt die identitätsstiftenden Grundsätze von Verlässlichkeit und bürokratischer Disziplin. Denn Steuerungsprinzipien wie Eigenverantwortlichkeit, Teamarbeit, kostenminimierende Effizienz und Verfahrensherrschaft über Leistungsprozesse stehen im Widerspruch zu Prinzipien funktionaler Arbeitsteilung und zur Steuerung über Amtshierarchie. Sie werden daher weniger als alltagstaugliche regulative Regeln gerahmt, sondern entweder als Unsicherheitsfaktor wahrgenommen oder dem starren, umfassenden Korsett konstitutiver Regeln angepasst.

In den erforschten Wirtschaftsunternehmen stellen sich konstitutive Grundregeln des Organisierens anders dar als in der Verwaltung. Zwar geht es auch in den hier untersuchten Arbeitseinheiten (wie in den Verwaltungen) primär um die Überprüfung von Anträgen; bei deren Bearbeitung jedoch zählen weniger die Anpassung an verfahrensförmige Ablaufmuster oder hierarchische Anweisungen/Kontrollen, als vielmehr die inhaltliche Passungsfähigkeit der Ergebnisse an wirtschaftlich bestimmte Zwecke. So betont ein Interviewpartner aus einem Dienstleistungsunternehmen dass die von ihm durchgeführte Arbeit (Prüfung von Anträgen auf Kredite) für die Organisation „verwertbar“ sein müsse (C), denn seine Gutachten würden nach „Bonität“ geprüft. Die Struktur des Arbeitstages ergibt sich für C weniger aus dem Rhythmus der vorgegebenen Arbeitszeiten und der anzulaufenden Kommunikationsstellen, als vielmehr aus den konkreten Aufgaben sowie den damit transportierten Leistungs-

pflichten. Arbeitsabläufe sind in den Unternehmen insgesamt nicht so sehr von Verfahrensregeln und Hierarchie determiniert, sondern von Leistungsanforderungen – letztlich kommt es für das Unternehmen auf marktfähige Ergebnisse an. Es herrscht eine starke Orientierung an Kennzahlen, Kosten-Nutzen-Rechnungen und Produktivitätsraten vor. Die Handlungen werden entsprechend zahlenlastig organisiert. Produktivität gilt als oberste Leistungsregel. Leistungsregeln sind im Bewusstsein der Mitarbeiter stets präsent, entsprechend sehen auch ihre Routinen aus: „heute mache ich mal schnelle Vorgänge, damit ich halt viele schaffe, 60 Stück, und morgen nehme ich mir die Zeit und mache [die], die ein bisschen länger dauern und schaffe nur 20 davon“ (C). Es gibt vorgegebene Leistungskennziffern, die in Form von Statistiken kontrolliert werden. Man setze sich hierdurch selbst unter Druck, heißt es oft.

Wahrscheinlich auch bedingt durch diesen Druck dominiert bei Beschreibungen des Koordinationshandelns in den beforschten Unternehmen eine Orientierung an kooperativem, vergleichsweise wenig weisungsgebundenem und selbstorganisiertem Abstimmungsverhalten. Es herrsche ein „kollegialer“ Umgangston, heißt es in den untersuchten Fällen oft, eine Vokabel, die in den Verwaltungen nicht strapaziert wird. Der zumeist als kooperativ beschriebene Führungsstil wird als „wertschätzend“ beschrieben (D) und hat scheinbar einen positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft.

Probleme wie bspw. Entscheidungsunsicherheiten oder Überlastungen durch zu hohe Leistungsanforderungen, dies liegt in der Logik dieses Orientierungsrahmens, werden nicht (wie in den Verwaltungsorganisationen) durch Delegation und Rückzug aus der Verantwortung gelöst. Eigenverantwortlichkeit gilt als funktionale, wirtschaftlich bestimmte Notwendigkeit und zugleich als Aspekt der Selbstbestätigung. Der gewährte Entscheidungsfreiraum verpflichtet und motiviert zugleich, eine fehlende Anweisungsstruktur oder Konditionalprogrammierung wird gutgeheißen. Elemente der Neuen Leistungssteuerung wie Produktivitätskennziffern oder Zielvereinbarungen werden vor diesem Hintergrund lediglich insofern problematisiert, als die geforderten Leistungen mit zu hoher Belastung einhergehen. Die Struktur des Unternehmens scheint im Hinblick auf regelbezogene konstitutive Grundannahmen andere Relevanzen und somit auch Probleme zu generieren als die Verwaltung. Welche Auswirkungen hat dies auf die Legitimität von Regelabweichungen (gemeint sind Abweichungen gegenüber formalen Regeln überhaupt, also sowohl gegenüber neuen marktförmigen Steuerungsregeln als auch gegenüber alten formalen Verfahren)?

4.2 Regelbefolgung und Regelabweichung

Es fällt den untersuchten Behördenmitarbeitern scheinbar schwerer, sich über geltendes formales Regelwerk hinwegzusetzen als den Mitarbeitern aus Unternehmen. So gerät die leistungssteuernde Regel für Beamten, in einer gewissen Zeit eine bestimmte Anzahl von Fällen abarbeiten zu müssen (die anhand von Statistiken überwacht wird), in zwei der erforschten Organisationen in Widerspruch zu dem offiziellen Ziel einer sachgerechten Arbeitsleistung. Hieraus resultieren behördenweite informelle Erwartungshaltungen, diesen Widerspruch mittels Regelabweichungen zu bearbeiten: Die Interviewpartner aus den betroffenen Behörden berichten übereinstimmend

von der informal vorgegebenen Erwartung, „nicht so genau hinzugucken“ bzw. die Arbeitsergebnisse ohne sachlich angemessene Gegenkontrolle möglichst schnell abzuliefern zu müssen. Es werde vorgegeben: „Leute, das rechnet sich nicht, wenn ihr jetzt nochmal drüberschaut (...), da geht es eher um Statistik“; „Quantität herrscht über Qualität“ (A). A ist darüber „unglücklich“, weil diese Erwartung seinem Selbstbild als Beamten widerspricht. Er sieht sich daher genötigt, dieses Selbstbild anzupassen. Die in der Behörde kollektiv praktizierte Abweichung von der Norm der sachadäquaten und gerechten Behandlung aller Bürger wird von ihm aufwändig gerechtfertigt. Die Regelabweichung bzw. der Bruch mit der eigentlich vorgeschriebenen, rechtlich und sachlich angemessenen Verfahrensweise wird im Horizont politisch legitimierter Gerechtigkeitsideale und unhintergebarster Sparzwänge zur akzeptablen regulativen Regel umgedeutet.

Regeln, so kann man es für den Fall der untersuchten Behörden insgesamt formulieren, gewinnen Plausibilität und Adäquanz vorrangig vor dem Hintergrund verfahrensförmiger, rechtlich abgesicherter Zweckbindung. Diese scheint sich in der Folge der Einführung von Elementen Neuer Leistungssteuerung nicht mehr in dem Ausmaß auf die Funktionsfähigkeit des eingeübten, vergleichsweise dichten und hoch formalisierten Erwartungszusammenhangs stützen zu können wie zuvor. Informale Erwartungen haben sich in der Behörde etabliert, um den Zielkonflikt zwischen kostensparender Effizienz und Genauigkeit zu lösen.

In den untersuchten Unternehmen stellt sich das Grundproblem der Legitimierung von Regelabweichungen erst gar nicht. Zwar betonen auch Interviewpartner aus diesen Organisationen, dass „gesetzliche Grundlagen“ und „Arbeitsanweisungen“ zu den „wichtigsten Regeln“ (D) gehörten. Die Geltungskraft solcher Weisungen wird jedoch in zweierlei Hinsichten relativiert. Zum einen würden des Öfteren „bewusst Regeln [Arbeitsanweisungen] gebrochen“, sofern dies mit einer hohen Rendite für das Unternehmen verbunden sei. Zum anderen würden „Dienstsanweisungen“ (u.a. aus der „Vorstandsetage“), die im Arbeitsalltag kaum praktikabel oder sinnvoll seien, häufig einfach ignoriert. Mit diesen oft vorgefundenen ähnlichen Beschreibungen des Umgangs mit (hierarchie- und programmbezogenen) Regeln ist implizit gesagt, dass diesen hier grundsätzlich ein anderer realitätsprägender Effekt zukommt als in der Verwaltung. Man handhabt sie pragmatisch, sie werden nach Nützlichkeitskriterien bewertet, sie haben eine andere Dignität. Sie erreichen nicht denselben Formalisierungsgrad wie in der Behörde. Im Gegenteil, man ist sogar der Auffassung, dass die Arbeit „besser funktioniert“, wenn Lücken in formalen Vorgaben auftreten und „manchmal hat man mehr zu tun, wenn man sich an die Anweisung hält“ (F). Für Regeln der Neuen Leistungssteuerung gilt Ähnliches. Man hat erkannt, dass Finalisierung, Leistungsquoten und Gruppenvergleiche bewirken sollen, dass alle in weniger Zeit mehr arbeiten. Doch man weicht dieser Intention aus. Man propagiert informale Normen der Gruppensolidarität und man setzt dieselben durch Umgehung von Dienstplänen und vorgeschriebenen Zuständigkeiten („Verteilungsorganisation“) um. In einem Beispielfall nimmt man bei der Abarbeitung besonders komplizierter Fälle denjenigen Kollegen die Arbeit ab, die sonst damit überlastet wären bzw. die die „Quote“ sonst nicht erreichen könnten. Und mitunter widersetzt man sich den Leis-

tungsanforderungen durch ‚Dienst nach Vorschrift‘: „Durch diese Vorgaben von den Vorgesetzten, dass man die Produktivität einhalten muss, neigt man wirklich dazu, vielleicht nur 90% zu arbeiten anstatt wirklich hundert zu geben“ (F). Regelverletzung, mithin Informalität, gehört (nicht nur in diesem exemplarisch herangezogenen Fall aus dem Untersuchungsfeld) also zur normalen Alltagspraxis, die man nicht weiter rechtfertigen oder umdeuten muss. Diese Grundhaltung wurde durch Aussagen von Mitarbeitern weiterer Unternehmen aus dem Untersuchungsfeld bestätigt.

5 Fazit

Die Analyse kann dahingehend zusammengefasst werden, dass Elemente der Neuen Leistungssteuerung in der Verwaltung und im Unternehmen auf unterschiedliche Applikationsbedingungen stoßen. Organisationsidentität, Grundregeln der Koordination und Verfahrensweisen sozialisieren verschieden in Formalität und sie legen differierende Modi der Regelgeltung nahe.

Grundregeln, d.h. konstitutive Erwartungen des Regelsetzens und des Regelfolgens, sind in der Verwaltungsorganisation in höherem Ausmaß von „Folgsamkeitsdispositionen“ (Ortmann 2012, S. 63) getragen als im Unternehmen. Handlungen und Handlungsmöglichkeiten fußen hier auf Annahmen und Erfahrungen, die weniger Interpretationsspielraum seitens der Regeladressaten erfordern und ermöglichen. Das implizite Regelwissen in der Verwaltung folgt über Routinen eingeübter Leitprinzipien wie Rechtssicherheit, Verlässlichkeit, Disziplin und Subordination. Dominierende Grundregeln lassen hier kaum Spielraum zur Gestaltung situativ variierender, praktisch anpassungsfähiger regulativer Regeln, das heißt zu Strategien oder ‚taktischen‘ Verhaltensweisen. Dies zeigt sich in der Relevanzsetzung von Konditionalprogrammen, hierarchischen Anweisungen und Kontrollprozessen genauso wie in der praktischen Unmöglichkeit von Regelabweichungen. Grundregeln in der Wirtschaftsorganisation dagegen verweisen auf Rentabilität bzw. Effizienz und fordern ein eigenverantwortliches Strukturieren der Aufgabenbewältigung. Jedes Organisationsmitglied ist hier von vornherein in höherem Ausmaß genötigt, selbst Grenzen angemessenen Verhaltens zu bestimmen.

Implizites Regelwissen beinhaltet in der Verwaltungsorganisation normative Erwartungen wie die Gleichbehandlung der Bürger sowie sachliche Angemessenheit und Genauigkeit des Arbeitens. Im Zweifel zieht man sich auf die Entscheidung des hierarchisch Weisungsbefugten zurück, man sieht sich eher als Rädchen in der Maschine, als „Arbeiter“ (A) denn als Entscheider. Das Regelwerk übernimmt hier mehr Verantwortung, es hat einen höheren Formalisierungsgrad als im Unternehmen, insofern es für mehr Situationen gilt und insofern es durch den öffentlichen Zweckertrag der Organisation legitimiert ist. Im Unternehmen dagegen sind Regeln abstrakter, d.h. weiter weg von der konkreten Entscheidungssituation. Was als angemessenes Verhalten gilt, wird hier nicht im gleichen Ausmaß von Regeln determiniert wie in der Verwaltung.

Elemente der Neuen Leistungssteuerung bzw. des New Public Management, dies folgt hieraus, haben im Unternehmen mehr Prägekraft als in der Verwaltung.

Während sie im letzteren Fall tendenziell Leitprinzipien wie Verlässlichkeit und sachlicher Angemessenheit widersprechen und aufwändiger legitimiert werden müssen, haben sie im Unternehmen keinen so schweren Stand und fügen sich leichter in bereits wirksame Erwartungsstrukturen ein. Leistungsbezogene Regeländerungen bzw. die Vermarktlichung von organisationalen Erwartungsordnungen widersprechen daher eher in Verwaltungen als in Unternehmen impliziten Wissensstrukturen. In Verwaltungen, in denen ein eher normativer Erwartungsstil herrscht, werden New Public Management-Regeln als Abweichungen von bisherigen Ordnungsstrukturen sichtbarer als Marktreformen in Unternehmen. Hier zählen Zweckprogrammierung, Finalisierung von Leistungen und taktische Anpassungen der Regelauslegung an Situationsanfordernisse ohnehin bereits zum konstitutiven Regelverständnis. Informalität wird im Reformzusammenhang ebenfalls verschieden gerahmt: Ist sie im Fall der Verwaltung ein notwendiges Übel, eine Ausnahmeerscheinung und als strategisches Handeln zu verstehen, ist sie im Fall des Unternehmens eine nützliche Selbstverständlichkeit und ein Element von Routine.

Daher lässt sich feststellen, dass sich in der Folge von Reformbemühungen wie New Public Management und Neuer Leistungssteuerung die Organisationstypen des Unternehmens und der Verwaltung einander in ihren Strukturen kaum angeglichen haben. Sie stellen nach wie vor grundverschiedene „Archetypen“ (Greenwood/Hinings 1988) von Organisationen dar, insofern ihre interne Kohärenz durch grundverschiedene kognitive und normative Muster der Regelgeltung geprägt ist. Arbeit unter Bedingungen von Ökonomisierung institutionalisiert sich aus diesem Grund eher in Unternehmen als in Verwaltungen als selbsttätiges, subjektivierendes, intuitiv-improvisierendes oder mit „praktischem Sinn“ (Bourdieu) verknüpftes Handeln (Böhle 2014).

Literatur

- Baecker, D. 2006: Wirtschaftssoziologie. Bielefeld.
- Bahn Müller, R. 2001: Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. München und Mering.
- Blau, P. M./Scott, W.R. 1962: Formal Organizations: A Comparative Approach. Scranton.
- Böhle, F. 2014: Von der formellen Organisation zum informellen Organisieren. Zum Wandel des Informellen aus arbeitssoziologischer Perspektive. In: v. Groddeck, V./Wilz, S. (Hg.): Auf dem Papier und zwischen den Zeilen. Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden, S. 93-121 (i.E.).
- Boyne, G. A. 2002: Public and Private Management: What's the difference? In: Journal of Management Studies, Jg. 39 (2002), H.1, S. 97-122.
- Brunsson, N./Sahlin-Andersson, K. 2000: Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: Organization Studies, Jg. 21 (2000), H.4, S. 721-746.
- Deeg, J./Küpers, W./Weibler, J. 2010: Integrale Steuerung in Organisationen. München.

- Dobusch L./Kapeller, J. 2012: Regulatorische Unsicherheit und private Standardisierung: Koordination durch Ambiguität. In: Conrad, P./Koch, J. (Hg.): Steuerung durch Regeln. Wiesbaden, S. 43-81.
- Dunkel, W./Kratzer, N./Menz, W. 2010: „Permanentes Ungenügen“ und „Veränderung in Permanenz“ – Belastungen durch neue Steuerungsformen. In: WSI-Mitteilungen 7/2010, S. 357-364.
- Edeling, T./Stölting, E./Wagner, D. 2004: Öffentliche Unternehmen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Eine empirische Studie im Feld kommunaler Versorgungsunternehmen. Wiesbaden.
- Eliassen, K. A./Sitter, N. 2008: Understanding Public Management. London.
- Englert, K./Sondermann, A. 2013: „Ich versuch hier auch immer so dieses Amtliche irgendwie noch 'n bisschen zu überspielen.“ Emotions- und Gefühlsarbeit in der öffentlichen Verwaltung als Ausdruck von Staatlichkeit im Wandel. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 38 (2013), H.2, S.131-147.
- Faßauer, G. 2008: Arbeitsleistung, Identität und Markt. Eine Analyse marktförmiger Leistungssteuerung in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden.
- Faßauer, G. 2012: Abweichung als problematische Konvention: Eine anomietheoretische Analyse des Managements von Innovativität in Organisationen. In: Conrad, P./Koch, J. (Hg.): Steuerung durch Regeln. Wiesbaden, S. 127-156.
- Greenwood, R./Hinings, C. R. 1988: Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. In: Organization Studies, Vol. 9 (1988), No.3, S. 293-316.
- Hasse, R. 2010: Ökonomisierungstendenzen bei Non-Profits, Großunternehmen und Start-ups: eine theoriegeleitete Diskussion empirischer Trends. In: Endress, M./Matys, T./Wachtler, G. (Hg.): Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie. Wiesbaden, S.93-119.
- Hilgers, D. 2009: Management by Performance – Konturen und Instrumente eines leistungsorientierten Verwaltungsmanagements. In: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Jg. 3 (2009) Heft 2, S. 433-454.
- Hiller, P. 2005: Organisationswissen: eine wissenssoziologische Neubeschreibung der Organisation. Wiesbaden.
- Hirsch-Kreinsen, H. 2009: Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit. In: Beckert, J./Deutschmann, C. (Hg.): Wirtschaftssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 49 (2009), S. 447-465.
- Holtkamp, L. 2012: Verwaltungsreformen. Problemorientierte Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden.
- Hörning, K. 2001: Experten des Alltags. Die Wiederentdeckung des praktischen Wissens. Weilerswist.
- Kalkowski, P. 2004: Zur Regulation von Wissensarbeit - Explizite und implizite Vertragsverhältnisse. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 32, S. 103-109.
- Katenkamp, O. 2011: Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement. Wiesbaden.

- Kette, S. 2012: Das Unternehmen als Organisation. In: Apelt, M./Tacke, V. (Hg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden, S. 21-42.
- Kleemann, F./ Matuschek, I./Voß, G. G. 2002: Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, S. 53-100.
- Kotthoff, H. 2009: Betriebliche Sozialordnung als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit. In: Beckert, J./Deutschmann, C. (Hg.): Wirtschaftssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 49 (2009), S. 447-465.
- Kratzer, N./Nies, S. 2009: Neue Leistungs politik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt. Berlin.
- Kühl, S. 2000: Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. In: WSI Mitteilungen 12, S. 818-828.
- Lam, A. 2000: Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. In: Organization Studies Vol. 21 (2000), No. 3, S. 487-514.
- Luhmann, N. 1964: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Luhmann, N. 2011: Organisation und Entscheidung. Wiesbaden.
- Matuschek, I. 2010: Konfliktfeld Leistung: Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungs politik. Berlin.
- Maurer, A. 2008: Das moderne Unternehmen: Theoretische Herausforderungen und Perspektiven für die Soziologie. In: Maurer, A./Schimank, U. (Hg.): Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft. Wiesbaden, S. 17-39.
- Mayntz, R. 1978: Soziologie der öffentlichen Verwaltung. Heidelberg.
- Menz, W. 2009: Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik. Wiesbaden.
- Moldaschl, M./Sauer, D. 2000: Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S.205-224.
- Neubauer, W. 2003: Organisationskultur. Stuttgart.
- Neuweg, G. H. 2007: Wissensexplikation in Organisationen: Grenzen - Probleme - Nebenwirkungen - Forschungsdesiderata. Zum Umgang mit der Ressource implizites Wissen im organisationalen Wissensmanagement. In: Moldaschl, M. (Hg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit. München, Mering, S. 399-433.
- Nieto Morales, F./Witteck, R./Heyse, L. 2012: After the Reform: Change in Dutch Public and Private Organizations. In: Journal of Public Administration Research and Theory; 23, S. 735-754.
- Olsen, J. P. 2008: The Ups and Downs of Bureaucratic Organization. In: Annual Review of Political Science, Vol.11 (2008), S. 13-37.
- Ortmann, G. 2010: Zur Theorie der Unternehmung. Sozio-ökonomische Bausteine. In: Endreß, M./ Matys, T. (Hg.): Die Ökonomie der Organisation - die Organisation der Ökonomie. Wiesbaden, S. 225-304.

- Ortmann, G. 2012: Enabling limits. Organisationen regeln, was zählt und als was es zählt. In: Stephan Duschek, S./Gaitanides, M./Wenzel, M./Ortmann, G. (Hrsg.): Organisationen regeln. Die Wirkmacht korporativer Akteure. Wiesbaden, S. 59-93.
- Ortmann, G. 2014: Das Driften von Regeln, Standards und Routinen. In: Bergmann, J./Hahn, M./Langhof, A./Wagner, G. (Hrsg.): Scheitern - Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen. Wiesbaden: S. 31-59.
- Polanyi, M. 1985: Implizites Wissen. Frankfurt a. M.
- Proeller, I./Schedler, K. 2009: New Public Management. Stuttgart.
- Richter, P. 2009: Ökonomisierung als gesellschaftliche Entdifferenzierung. Eine Soziologie zum Wandel des öffentlichen Sektors. Konstanz.
- Richter, P. 2012: Die Organisation öffentlicher Verwaltung. In: Apelt, M./Tacke, V. (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden, S. 91-112.
- Robertson, P./Sonal, J. S. 1995: Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector. In: Public Administration Review 55, S. 547-58.
- Sauer, D. 2010: Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, F./Voß, G./Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 545-568.
- Schedler, K./Felix, J. 2000: Quality in Public Management: The Customer Perspective. In: International Public Management Journal 3, S.125-143.
- Schedler, K./Proeller, I. 2002: The New Public Management: A Perspective from Mainland Europe. In: McLaughlin, K./Osborne, S./Ferlie, E. (Eds.): New Public Management. Current Trends and Future Prospects. London, S. 163-180.
- Schneider, H. J. 2012: Was ist eine Regel? In: Duschek et al. (Hrsg.): Organisationen regeln. Die Wirkmacht korporativer Akteure. Wiesbaden, S.17-28.
- Schreyögg, G./Sydow, J. 2010: Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. In: Organization Science 21, S.1251-1262.
- Schröter, E. 2011: New Public Management. In: Blanke, B./Nullmeier, F./Reichard, C./Wever, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden, S.79-89.
- Sponder, J.C. 1996: Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of Theory. In: Journal of Organizational Change Management Vol. 9 (1996), No. 1, S. 63-78.
- Vogel, R. 2008: Ökonomische Imperialismen: Grenzverschiebung zwischen öffentlich und privat. In: v. Maravic, P./Priddat, B. (Hrsg.): Öffentlich / Privat: Verwaltung als Schnittstellenmanagement. Marburg, S. 91-115.
- Vollmer, H. 2002: Organisationsreformen: Was? Wo? Wann? : New Public Management und Verwaltungswandel. In: Allmendinger, J. (Hg.): Entstaatlichung und soziale Sicherheit: Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig, Teil 1. Leverkusen.
- Voswinkel, S. 2005: Die Organisation der Vermarktlichung von Organisationen. In: Jäger, W./Schimank, U. (Hg.): Organisationsgesellschaft. Wiesbaden, S. 287-312.

- Voswinkel, S./Wagner, G. 2013: Vermessung der Anerkennung. Die Bearbeitung unsicherer Anerkennung in Organisationen. In: Honneth, A./Lindemann, O./Voswinkel, S. (Hg.): Strukturwandel der Anerkennung. Paradoxien sozialer Integration in der Gegenwart. Frankfurt a. M., S. 121-154.
- Wagner, G. 2008: „Ausschließlich zahlenorientiert, ausschließlich an Erträgen orientiert“. Vermarktlichung als Organisationsprinzip und Anerkennungsproblem. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 33, S. 20-42.
- Weick, K. 1995: Der Prozeß Des Organisierens. Frankfurt a. M.
- Zimmermann, M. E. 2009: New Public Rituals. Zur Rolle des „New Public Management“ in der staatlichen Steuerung. Heidelberg.