

**Markus Ammann & Michael Thoma**  
(Leopold-Franzens-Universität Innsbruck)

**Über Möglichkeiten, Organisation in der  
Wirtschaftspädagogik anders zu denken.  
Ein Beitrag aus der Perspektive  
poststrukturalistischer Organisationsforschung.**

Online unter:

[http://www.bwpat.de/ausgabe16/ammann\\_thoma\\_bwpat16.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe16/ammann_thoma_bwpat16.pdf)

in

*bwp@* Ausgabe Nr. 16 | Juni 2009

**Selbstverständnis der Disziplin  
Berufs- und Wirtschaftspädagogik**

Hrsg. von Karin Büchter, Jens Klusmeyer & Martin Kipp  
<http://www.bwpat.de> | ISSN 1618-8543

[www.bwpat.de](http://www.bwpat.de)

***bwp@***

Herausgeber von *bwp@* : Karin Büchter, Franz Gramlinger, Martin Kipp, H.-Hugo Kremer und Tade Tramm

**Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online**

---

**ABSTRACT** (AMMANN/ THOMA 2009 in Ausgabe 16 von *bwp@*)

---

Online: [www.bwpat.de/ausgabe16/ammann\\_thoma\\_bwpat16.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe16/ammann_thoma_bwpat16.pdf)

Der Begriff der Organisation ist in der wirtschaftspädagogischen Diskussion allgegenwärtig. So wird bei zentralen Fragestellungen – etwa der Gestaltung von Lehr-Lernsituationen in Schulen oder Betrieben – implizit eine bestimmte Sichtweise auf Organisation mittransportiert, ohne jedoch das zu Grunde liegende Organisationsverständnis zu diskutieren bzw. explizit zu machen. In der Organisationsforschung als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre gibt es seit Anfang der 1990er Jahre eine Reihe von AutorInnen, die Ansätze poststrukturalistischer Philosophie diskutieren, um diese Denkgewohnheiten aufzubrechen und um einen anderen Blick auf Organisationen bzw. das Organisieren zu ermöglichen (vgl. insb. COOPER 1990, CHIA 1994, ORTMANN 2003, 2004). Der vorliegende Beitrag skizziert ausgewählte Konturen poststrukturalistischer Zugänge zur Organisationsforschung, die unter Rückgriff auf das Verfahren der Dekonstruktion nach Jacques Derrida, das jeweils ausgeschlossene Andere des Organisationsbegriffs/der Organisationssemantik – Unordnung, Irrationalität, Desorganisation – in Betracht ziehen und dadurch Ambiguitäten und Paradoxien, die gerade konstitutiv für das Verstehen von Organisationen sind, in die Organisationsanalyse miteinbeziehen. Übergeordnetes Ziel dieses Beitrags ist es, die sich durch diese Denkbewegungen öffnenden Räume im Hinblick auf ihre Implikationen für die Wirtschaftspädagogik zu befragen, um eine Öffnung der eigenen Disziplin für ein v.a. mittlerweile verstärkt auch international diskutiertes, postmodernes Organisationsverständnis voranzutreiben und aktuelle Forschungslinien von Nachbardisziplinen für wirtschaftspädagogisches Denken fruchtbar zu machen.

---

**On the possibilities of thinking differently about organisation in Vocational Education and Business Studies. A contribution from the perspective of post-structuralist organisational research**

---

The concept of the organisation is omnipresent in the discussion in vocational education and business studies. So when dealing with key questions, such as the design of teaching and learning situations in schools or companies, a particular perspective on organisation is implicitly brought to the discussion, but without discussing the fundamental understanding of organisation or making it explicit. In organisation research, as a sub-discipline of management studies, a raft of authors have discussed aspects of post-structuralist philosophy since the early 1990s, in order to break down these thought patterns and to make a new perspective on organisation or organising possible (see, in particular, COOPER 1990, CHIA 1994, ORTMANN 2003, 2004). The present paper sketches selected contours of post-structuralist approaches to organisational research, referring to the process of deconstruction according to Jacques Derrida and considering and including the absent other of the concept of organisation and the semantics of organisation – disorder, irrationality, disorganisation – and thereby including ambiguities and paradoxes, which are constitutive elements of the understanding of organisations, in the analysis of organisations. The over-arching aim of the paper is to question the space created by these

movements in thinking regarding their implications for Vocational Education and Business Studies, in order to push ahead the opening of the discipline for post-modern understanding of organisations, which is increasingly a topic of discussion internationally, and to make current research patterns in related disciplines fruitful for thinking in Vocational Education and Business Studies.

## Über Möglichkeiten, Organisation in der Wirtschaftspädagogik anders zu denken. Ein Beitrag aus der Perspektive poststrukturalistischer Organisationsforschung.

---

### 1 Problemaufriss

Der vorliegende Artikel kann als eine Art der Dekonstruktion interpretiert werden, nämlich als Versuch, etwas sichtbar zu machen, das unserem Eindruck nach in der wirtschaftspädagogischen Theoriebildung weitgehend ausgeschlossen bleibt, aber konstitutiv ist und in unterschiedlichen Fragestellungen/Konzepten hereinbricht. Es geht uns darum, eine erweiterte Perspektive auf Organisation zur Diskussion zu stellen, die diese nicht ausschließlich auf der Seite des Berechenbaren, Kalkulierbaren, Rationalen – als ein Sein – konzeptualisiert, sondern Organisationen in ihrem ständig wiederkehrenden Werden zu skizzieren, und damit auch ihre konstitutiven Widersprüche, Mehrdeutigkeiten und Irrationalitäten mit zu denken.

Die Relevanz des Organisationsbegriffs für wirtschaftspädagogische Fragestellungen ergibt sich schon deshalb, wenn man bedenkt, dass handlungskompetente Subjekte als Zielgröße beruflicher Bildung nicht im luftleeren Raum agieren, sondern der eigentliche ‚Bestimmungsort‘ unterschiedliche Arten von Organisationen sind. Sie arbeiten für Unternehmen, sind Mitglieder von Vereinen, oder werden in spezifisch für diesen Zweck gegründeten Organisationen unterrichtet. Die zahlreichen unterschiedlichen Organisationen finden sich bspw. implizit in der Definition von BADER und MÜLLER, die Handlungskompetenz als in „... **beruflichen, privaten und gesellschaftlichen** Situationen sach- und fachgerecht, persönlich durchdacht und in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln, d.h. anstehende Probleme zielorientiert auf der Basis von Wissen und Erfahrungen sowie durch eigene Ideen selbstständig zu lösen, die gefundenen Lösungen zu bewerten und seine Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln“ (BADER/ MÜLLER 2002, 176 f., Hervorhebungen n. i. O.) definieren. Zur Unterstützung dieses Leitziels wird in der wirtschaftspädagogischen didaktischen Diskussion seit längerer Zeit auf die Bedeutung von handlungsorientiertem Unterricht verwiesen. In vielen Fällen wird zu diesem Zweck der Versuch unternommen, die sogenannte „betriebliche Realität“ zu simulieren oder „nachzustellen“ und insofern einen Bezug zu Organisationen/organisationaler Praxis herzustellen bzw. zu modellieren. Zum Einsatz gelangen dabei Juniorfirmen, Lernfirmen oder Lernbüros, die dazu dienen sollen, komplexe betriebliche Situationen in komplexe Lernarrangements zu übertragen (vgl. SLOANE/ TWARDY/ BUSCHFELD 2004, 165 f.).

Dieser Beitrag stellt den Versuch dar, mögliche Organisationsverständnisse, die sich in derartigen Lernarrangements finden, zu thematisieren. In einem ersten Schritt wird skizziert welches Organisationsverständnis sich im Konzept der Lernfirma wiederfindet. In einem

zweiten Schritt entfalten wir, wie sich das Konzept Organisation in poststrukturalistisch inspirierten Ansätzen der Organisationsforschung anders denken lässt. Dies geschieht in etwas ausführlicherer Form, da es uns in diesem Beitrag gerade darum geht, mögliche Implikationen dieser Perspektive für wirtschaftspädagogische Fragestellungen fruchtbar zu machen.

## **2 Konturen möglicher Organisationsverständnisse in der Wipäd**

KOSIOL schreibt bereits in den 1950er Jahren in dem von ihm veröffentlichten Handbuch über die Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung: „Die Organisationsforschung hat in den letzten Jahren nicht nur in den Vereinigten Staaten von Amerika und in anderen europäischen Ländern, sondern auch in Deutschland ohne Zweifel beachtliche Fortschritte gemacht“ (KOSIOL 1959, 73). Die lange Tradition der Organisationsforschung brachte eine Vielfalt an Zugängen, Ergebnissen und theoretischen Ansätzen, die das Geschehen in und um Organisationen zu erklären versuchen. Für einen Überblick verweisen wir auf die entsprechende Einführungsliteratur (bspw. KIESER 2002a; ORTMANN/ SYDOW/ TÜRK 1997, MORGAN 2002 und WEIK/ REINHART 2001). Ursprünglich standen Fragestellungen mit normativer Orientierung im Mittelpunkt der Organisationsforschung. Diese zielten bspw. darauf ab, einen ordnenden Rahmen für das Zusammenspiel von Menschen, Sachmitteln und Einrichtungen in einer Organisation zu finden, um diese zu einer zielstrebigem Organisation zu vereinen, die einem Zweck dient (vgl. KOSIOL 1959, 73). Wohl einer der bekanntesten Vertreter dieses Zuganges dürfte der Begründer des Scientific Managements – FREDERICK WINSLOW TAYLOR – sein. Er war einer der Ersten, der mit wissenschaftlichen Experimenten, wie einer Zeit- und Bewegungsstudie versuchte, Bewegungsabläufe von Arbeitern zu optimieren und begründete somit den nach ihm benannten Taylorismus (vgl. KIESER 2002b, 75 ff.). Produktionsprozesse werden in Teilschritte unterteilt, die entweder von mehreren Arbeitern nacheinander durchgeführt werden oder auch mehrerer Schritte von einer Person. Entscheidend ist, dass es eine als richtig angesehene Prozesskette der Produktion gibt, die so eingehalten werden soll. Ansätze dieser Überlegungen, bei denen Arbeitsabläufe den Mitarbeitern genau und detailliert vorgeschrieben werden, finden sich bis heute und sind keine Seltenheit, was am Beispiel der Produktion eines einfachen Hamburgers oder einer Pizza in entsprechenden Ketten nachvollzogen werden kann (vgl. MORGAN 2002, 38). Die Organisationsforschung nimmt aber auch andere Perspektiven ein, die das Verständnis von rational handelnden Akteuren, die vor klaren und eindeutig formulierten Strukturen handeln, in Frage stellen. Dies kann an der zunehmenden Orientierung am Verständnis der Zusammenarbeit bzw. des Zusammenlebens der Akteure in und um Organisationen gesehen werden, bei dem es bspw. um Fragen des Wohlbefindens am Arbeitsplatz geht (vgl. KIESER 2002c, 101 ff.).

So vielfältig die verschiedenen Ansätze der Organisationsforschung sind, so enig scheinen sich Organisationsforscher in dem zu sein, was sie unter Organisation verstehen: „In modernen Gesellschaften unterscheiden sich Organisationen von Gesprächen in Kneipen und Zusammenkünften in Fahrstühlen, von Familien und Gruppen, von sozialen Bewegungen und

von gesellschaftlichen Teilsystemen wie der Wirtschaft oder der Politik durch drei Merkmale: durch Zwecke, durch Hierarchien und durch Mitgliedschaften“ (STRODTHOLZ/ KÜHL 2002, 11). Es geht immer um Strukturen und Menschen, die in einer Organisation Mitglied sind und um einen oder mehrere (Organisations)Zweck(e) oder aus der Perspektive der Akteure um deren Zwecke. Organisationsforschung setzt sich somit mit dem Entstehen, dem Bestehen und der Funktionsweise von Organisationen auseinander und dient zumindest implizit dazu, Organisationspraxis zu verbessern (vgl. SCHERER 2002, 1).

Um zu veranschaulichen, welche unterschiedlichen Organisationstheorien in wirtschaftspädagogischen Fragestellungen sowohl implizit als auch explizit zum Ausdruck kommen, wird an dieser Stelle der Versuch unternommen, den Begriff der Organisation anhand eines exemplarisch gewählten wirtschaftspädagogischen Konzeptes zu deuten. Zur Veranschaulichung haben wir uns für das Konzept der Lernfirmen entschieden, da dieses als didaktische Antwort auf die gesellschaftlichen Veränderungen der vergangenen Jahre gesehen wird und u. E. hier der Bezug zu dem, was als organisationale Praxis interpretiert werden kann, besonders deutlich wird. Sowohl sozialökonomische, als auch technische Veränderungen erfordern in zunehmendem Maße, dass in beruflichen Ausbildungssituationen darauf reagiert wird (vgl. SLOANE 2004, Sp. 576). Akteure stehen vor komplexen Herausforderungen, die in entsprechenden Settings simuliert werden sollen, um auf diese Herausforderungen vorbereitet zu werden. Die Schwierigkeit, komplexe Situationen nachzustellen, erfordert eine Reduktion der betrieblichen Realität, um diese bspw. in Lernfirmen abzubilden. REETZ (2006, 2 f.) formuliert für Lernfirmen Folgendes:

„Lernobjekt ist das Modell eines Betriebes, der als ein soziotechnisches System aufgefasst wird. Charakteristisches Merkmal ist ... zum einen, dass sie je über eine **Binnenstruktur** (Organisation) verfügen, die sich – gemäß dem dialektischen Zusammenhang von Struktur und Funktion – in ihrer Ausprägung nach dem Betriebsziel richtet. Zum anderen sind Betriebe zugleich auch dynamische **Systeme** mit der Möglichkeit der Veränderung gegebener Zustände im Ablauf der Zeit. Diese **Prozesse der Veränderung** werden in Gang gesetzt durch menschliches Handeln und Entscheiden.“

Vor diesem Hintergrund werden in einem nächsten Schritt verschiedene Perspektiven der Organisationsforschung diskutiert. Zentral ist die Frage nach dem Verständnis des Funktionierens, Entstehens und Bestehens einer Organisation. Einerseits vor dem Hintergrund der Weberschen Analyse der Bürokratie, welche die organisationalen Strukturen und die daraus resultierenden Hierarchien in den Mittelpunkt stellt. Andererseits wird eine systemtheoretische Perspektive eingenommen, um der Frage nach der Dynamik einer Organisation nachzugehen. In einem letzten Schritt wird vor dem Hintergrund der Strukturationstheorie der Prozess der Veränderung diskutiert.

## 2.1 WEBERS Analyse der Bürokratie

MAX WEBERs Analyse der Bürokratie diente der modernen Organisationsforschung als Wegbereiter (vgl. KIESER 2002, 39). Demnach sollen Beamte des öffentlichen Verwaltungs-

stabes u. a. persönlich frei sein und nur sachlichen Amtspflichten gehorchen und in einer festen Amtshierarchie mit festen Kompetenzen angestellt sein. Es soll für die Beamten die Möglichkeit bestehen, in der Hierarchie aufzurücken, und es wird eine strenge Amtsdziplin erwartet (vgl. WEBER 1972, 126 f.).

Die Konturen des Verständnis eines **strukturierten** Betriebes – wie es sich in der Definition der Lernfirma spiegelt –, die sich hier abzeichnen, zeigen eine Organisation, die in hohem Maße einer Maschine – um in der Sprache der Organisationsforschung zu sprechen – zu gleichen scheint, die auf einen Zweck hin ausgerichtet ist. Morgan führt dazu aus: „Wenn ein Ingenieur eine Maschine konzipiert, besteht seine Aufgabe darin, ein Netzwerk ineinandergreifender Teile zu entwickeln, die in bestimmter Folge angeordnet sind und an genau festgelegten Punkten, wo Widerstand und Festigkeit gegeben sind, verankert sind. Die klassischen Theoretiker haben bei ihren Überlegungen über Organisationen etwas Ähnliches zu entwickeln versucht. Dies spiegelt sich in der Verknüpfung von Teilen zu einem Netzwerk. Abteilungen werden zunächst nach ihrer Funktion – also in Fertigung, Finanzierung, Personal, Forschung und Entwicklung etc. – unterteilt und dann weitgehend nach genau festgelegten Aufgaben“ (MORGAN 2002, 35). Klare Aufteilungen von Fachbereichen, von der Organisation vorgegebene Entscheidungsabläufe, die durch die Übertragung von Verantwortung, aber auch Weisungsbefugnissen und dem Einfordern von Gehorsamspflicht verstanden werden, stellen den Versuch dar, eine Organisation von der Spitze aus zu kontrollieren. Diese Überlegungen spiegeln sich auch in der Modellierung und Rekonstruktion von Lernfirmen wider, die dadurch gekennzeichnet sind, dass dabei auf „... situative und wissenschaftliche Formen der Repräsentation von Betrieben zurückgegriffen wird“ (REETZ 2006, 1). Dabei werden Betriebe auf vermeintlich typische Ausschnitte der kaufmännischen Realität, wie Produktion, Logistik, Personal, Rechnungswesen, Absatzplanung usw. reduziert, um diese einen Betrieb strukturierende Merkmale in eine integrative Betrachtung zu bringen, die es ermöglichen soll, Geschäftsprozesse nachzuvollziehen und zu verstehen (vgl. SIEMON 2006, 3 ff.).

Betrachtet man Organisationen vor diesem Analysehintergrund, dann entsteht daraus das Bild einer starren, straffen Organisation mit rational handelnden Akteuren, die sich sowohl durch eine Aufbau- wie auch durch eine Ablauforganisation auszeichnet. Entscheidungswege sind vorgegeben, und die Individuen orientieren sich in ihren Entscheidungen am Organisationszweck.

## 2.2 Systemtheoretisches Verständnis

Die Definition der Lernfirma nach REETZ (vgl. 2006, 2 f.) konzeptualisiert diese auch als **soziotechnisches System**, welches eine nach dem Betriebsziel ausgerichtete Struktur hat. Darüber hinaus wird aber darauf verwiesen, dass das System dynamisch und in der Lage ist, sich zu verändern. Prozesse werden durch menschliches Handeln in Gang gesetzt. Die Formulierung, dass ein Betrieb ein System ist, lässt die Vermutung zu, dass ein systemtheoretisches Organisationsverständnis zu Grunde gelegt wird.



Übertragen auf Organisationen hat eine systemtheoretisch Perspektive zur Konsequenz, dass diese als „autopoietische Systeme“ verstanden werden, welche Beziehungen zu ihren Umwelten aufbauen. „Die Grundidee der Theorie autopoietischer Systeme lässt sich vielleicht in folgenden Sätzen zusammenfassen: Lebende Systeme sind selbsterzeugende, selbstorganisierende, selbstreferentielle und selbsterhaltende – kurz: autopoietische – Systeme“ (SCHMIDT 1987, 22). Das System organisiert sich und bestimmt durch diese Organisation implizit die Umwelt. Mit der Umwelt tritt das System durch Interaktionen in Kontakt (vgl. ebd., 23). Um die Überlebensfähigkeit eines autopoietischen Systems und somit eines Unternehmens zu gewährleisten, müssen Netzwerke entstehen, die auf Grund der Prozesse des Sich-Vernetzens Abgrenzungen gegenüber der Außenwelt vollziehen (vgl. GRIPP-HAGELSTANGE 1997, 43). Dies hat zur Folge, dass eine Organisation „... aus einer Reihe von Interessensgruppen besteht: Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner, Kapitalgeber, Partner in strategischen Netzwerken, Lieferanten und die Gesellschaft“ (MATZLER/ PECHLANER/ RENZL 2003, 6).

Eine systemtheoretische Perspektive bringt das Bild einer in sich geschlossenen Organisation mit sich, welche mit der Außenwelt in Kontakt treten kann. Organisationen ändern sich aufgrund der gemachten Erfahrungen, die aber von externen Beobachtern nicht gesehen werden können. Die Strukturen werden von den handelnden Akteuren in der Organisation selbst durch Interaktion in Form der Herstellung von Gleichgewichten konstituiert. Somit ist eine Organisation von außen strukturell nicht kontrollier- und planbar (vgl. MARTENS 1997, 268).

### 2.3 Strukturierungstheorie nach GIDDENS

Im WEBERschen Verständnis handelt ein Akteure zweckrational, was unter anderem bedeutet, dass dieser „... die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational abwägt: also jedenfalls weder affektiv (und insbesondere nicht emotional), noch traditional handelt“ (WEBER 1972, 13). Zunehmend mehr rückt in der Organisationsforschung ein anderes Verständnis von Rationalität in den Mittelpunkt. Akteure werden nicht mehr ausschließlich als rational handelnd betrachtet, da diese aus einer Fülle von Gründen – wie bspw. Zeitmangel, unvollständige Informationen, Mangel an Vorstellungskraft, Defizit an Ressourcen oder andere Interessen – nicht in der Lage sind, rational zu entscheiden (vgl. FRIEDBERG 1995, 38). Es geht mittlerweile um Fragen nach Entscheidungen von Akteuren, die unter komplexen und veränderlichen Umweltbedingungen und begrenzter Informationsverarbeitungskapazität getroffen werden (vgl. BERGER/ BERNHARD-MEHLICH 2002, 135).

Dieses Spannungsverhältnis zwischen strukturellen Vorgaben einer Organisation und dem veränderten Rationalitätsverständnis von Akteuren, die auch eigene Ziele und Interessen verfolgen, wird mit der Strukturierungstheorie von ANTHONY GIDDENS analysiert und versucht, zu überbrücken (vgl. ORTMANN/ SYDOW/ WINDELER 1997, 322). REETZ formuliert für Lernfirmen, dass Organisationen auch einem **Prozess der Veränderung** unterworfen sind (vgl. REETZ 2006, 2 f.). Dieser wird durch menschliches Handeln und Entscheiden herbeigeführt, und kann vor diesem Hintergrund diskutiert werden. GIDDENS (1988) bringt mit



der Strukturierungstheorie die Handlungen von Akteuren und die eine Organisation rahmenden Strukturen in einen Zusammenhang und betrachtet diese, als sich gegenseitig nicht ausschließende Elemente von organisationalem Geschehen, sondern als sich gegenseitig bedingende. Die Struktur wird erst durch die Handlung des Akteurs, der sich auf diese im Austausch mit anderen bspw. in Form von Argumenten bezieht, sichtbar. Durch diesen Austausch mit anderen Akteuren wird die organisationale Struktur gedeutet und somit reproduziert. Zentral in diesem Zusammenhang ist wiederum das Verständnis der handelnden Person: „Ein menschliches Wesen zu sein, heißt, ein zweckgerichtet Handelnder zu sein, der sowohl Gründe für seine Handlungen hat, als auch fähig ist, diese Gründe auf Befragung hin diskursiv darzulegen (oder auch: sie zu verbergen)“ (GIDDENS 1988, 53).

Das Bild der Organisation, welches sich hier abzeichnet, ist eines, welches sowohl die strukturellen Rahmenbedingungen, wie auch die Handlungen der Akteure in die Analyse einbezieht. Handlungen werden von organisationalen Strukturen, die sich als organisierte Menge von Regeln und Ressourcen darstellen, geleitet (vgl. GIDDENS 1988, 77). Um einen Zweck zu verfolgen, muss sich der Akteur im Rahmen seiner Handlungen auf diese eine Organisation rahmenden und strukturierenden Elemente beziehen. Struktur wird somit in dieser Betrachtung nicht ausschließlich als Zwang sondern auch als Ermöglichung von Handeln gesehen.

## 2.4 Zwischenfazit

Diese drei ausgewählten Beispiele veranschaulichen, wie unterschiedlich und pluralistisch Organisationsforschung sich darstellt und welche verschiedenen Verständnisse des Entstehens, Bestehens oder Funktionierens einer Organisation zu Grunde gelegt werden können. Wird eine Organisation bspw. als Maschine verstanden, die „...Verwaltungsvorgänge genauso in einen Routineablauf zwingen, wie Maschinen die industrielle Herstellung zu einem Routinevorgang werden lassen“ (MORGAN 2002, 30 f.), dann resultiert daraus ein starres und straff hierarchisch organisiertes Organisationsverständnis, mit klar verteilten Aufgaben, mit genau vorgegebenen Dienstwegen und Mitarbeitern und Vorgesetzten, die sich an diese Abläufe halten und rational handeln. Wenn allerdings von einem anderen Verständnis von Rationalität ausgegangen wird, dann ändert sich wiederum das Bild der Organisation und folglich das Verständnis bezüglich der Zusammenarbeit in dieser. So kann eine Organisation auch als komplexes Netzwerk verschiedener Stakeholder gesehen werden, die in ihren Handlungen sowohl die Organisationsinteressen verfolgen, wie auch persönliche Interessen, wozu sie Handlungsspielräume nutzen und ein vielschichtiges Netzwerk an Koalitionen entsteht (vgl. AMMANN 2009, 279). Je nach Betrachtungsweise dienen unterschiedliche Bilder von Organisationen in vielen Fällen als Grundlage der Steuerung von Organisationen, wenn gleich damit bewusst und auch unbewusst in Kauf genommen wird, dass Anderes oder auch Andere aus dem Entscheidungsprozess ausgeschlossen werden.

Wie eben gezeigt wurde, scheinen im dargestellten Konzept der Lernfirma verschiedene Organisationstheorien ‚Pate zu stehen‘. Der Begriff der Organisation, der zu Grunde gelegt wird, ist entsprechend vielfältig und scheint unhinterfragt zu bleiben oder zumindest nicht

expliziert zu werden. Diese drei Beispiele, in denen eine Organisation einerseits als starr und hierarchisch gedacht wird, andererseits als autopoietisches System und im dritten aus einer strukturationstheoretischen Perspektive, zeigen auf, dass aus diesen Betrachtungsweisen unterschiedliche Konsequenzen gezogen werden können. Wenn eine Lernfirma bspw. in Form einer Aufbau- und Ablauforganisation konzipiert wird, die in einem Organigramm dargestellt wird, sich in Abteilungen und Arbeitsplätze gliedert und Kontakte zu einer Organisationsumwelt hat (vgl. REETZ 2006, 7), dann wird zwar wiederkehrend der Begriff Organisation verwendet, aber was das Bild der Organisation ist, welches dieser Konzeption zu Grunde gelegt wird, entzieht sich der Diskussion. Letztlich endet die Definition von REETZ damit, dass es um menschliche Entscheidungen geht, die in den Betrieben und somit auch Organisationen getroffen werden (vgl. REETZ 2006, 3). Für das Verständnis von Akteurshandlungen macht es aber einen wesentlichen Unterschied, ob diese in einer starren Struktur, wie im WEBERschen Verständnis gedacht werden, oder in einem systemtheoretischen, bei dem Akteurshandlungen im Kontext anderer Handlungen gesehen werden, oder im Sinne eines strukturationstheoretischen Verständnisses, welches die Akteurshandlung als Teil eines (Re-) Produktionsprozess von Regeln und Ressourcen einer Organisation sieht.

Verschiedene Organisationsverständnisse können Implikationen auf die verschiedenen Ausbildungssettings und insbesondere die handelnden Akteure haben, die Prozesse in Gang setzen und Entscheidungen treffen. Die Frage, die sich hier unmittelbar anschließt ist, ob derart gestaltete didaktische Settings die betriebliche Realität adäquat abbilden. Die bisherigen Ausführungen lassen u. E. die Annahme zu, dass das Organisationsverständnis ein eher traditionelles und strukturiertes ist, und in diesem Sinne Organisation prinzipiell eher als berechenbar und kalkulierbar konzeptualisiert wird. Widersprüche, Mehrdeutigkeiten, Nicht-Rationales, Unordnung werden zur Erklärung von Organisationen nur insofern berücksichtigt, als diese als Störfaktoren des reibungslosen Ablaufs zur Zielerreichung betrachtet werden, nicht aber in ihrer konstitutiven Funktion zur Stabilisierung von Organisationen. Wir werden im Folgenden eine Linie der Organisationsforschung skizzieren, die ihren Blick (auch) auf dieses angesprochene Andere – das Ausgeschlossene – richtet und damit eine andere Sichtweise auf Organisationen anbietet.

### **3 Gründungszüge poststrukturalistischer Organisationsforschung**

Seit Ende der 1980er Jahre gibt es in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung eine Reihe von Autoren, die sich mit poststrukturalistischer Philosophie auseinandersetzen und versuchen, ausgewählte Konzepte dieser spezifischen Denkart für ihr eigenes Forschungsfeld fruchtbar zu machen. Als Schlüsseltexte, die gleichsam als Wegbereiter der Ein- und Fortführung poststrukturalistischen Denkens in die betriebswirtschaftliche Diskussion gedeutet werden können, sind insbesondere die im angelsächsischen Raum publizierten Artikel von COOPER (1988), BURREL (1988) bzw. COOPER/ BURREL (1989) zu nennen. In der deutschsprachigen Diskussion wurden Ansätze poststrukturalistischer Philosophie seit den 1990er Jahren insbesondere durch die Arbeiten von WEIK (1996), ORTMANN (1997, 2003, 2004, 2008), SCHREYÖGG (1999) und WEISKOPF (2003, 2004) aufgenommen.

Innerhalb dieser Rezeption lassen sich unterschiedliche Stränge ausmachen, deren Abgrenzung sich durch die jeweilige Bezugnahme auf bestimmte Referenzautoren des Poststrukturalismus wenn auch nicht trennscharf, so doch in gewissem Sinne erfassen lässt. Als solche zentrale Figuren fungieren hierbei insbesondere Michel FOUCAULT, Jacques DERRIDA sowie Gilles DELEUZE. Insgesamt lässt sich sagen, dass poststrukturalistisches Denken kein einheitliches Programm, keine einheitliche, geschlossene, abgrenzbare Theorie darstellt, sondern eher als eine bestimmte Form des Fragens, als ein In-Frage-Stellen vermeintlich natürlicher Gegebenheiten – „warum so und nicht anders?“ (WEISKOPF 2005, 306) – aufzufassen ist.

Das gemeinsame Merkmal poststrukturalistischen Denkens ist die zentrale Stellung der Sprache bzw. sprachlicher Zeichen (Schrift) bei gleichzeitiger Dezentrierung eines sinnstiftenden, wirkmächtigen Subjekts, das diese Zeichen in intentionaler Weise, hervorbringt. Es wird davon ausgegangen, dass die Art und Weise, wie über etwas gesprochen wird und in diesem Sinne auch, wie ein Gegenstand, bspw. die Organisation, theoretisch konzeptualisiert wird, bestimmte Phänomene nicht neutral beschreibt, sondern sie erst herstellt. Dabei wird selbstverständlich nicht das, was gemeinhin als materielle, physikalische Existenz von Dingen bezeichnet wird, in Frage gestellt und auf diskursive Strukturen zurückgeführt. Vielmehr wird die Art und Weise, wie die Dinge betrachtet werden, wie mit ihnen verfahren wird, wie sie geformt, wie sie gerahmt werden und was innerhalb dieses Rahmungsprozesses als außerhalb liegend und damit als sekundär betrachtet wird, als in ihrer sprachlich/diskursiv vermittelten Form problematisiert. Dies könnte als der gemeinsame Blickwinkel der unterschiedlichen Rezeptionslinien poststrukturalistischer Philosophie gedeutet werden. Dieser kleinste gemeinsame Nenner könnte gleichsam auch im Sinne Bert BRECHT's Ausspruch „Begriffe greifen“ interpretiert werden.

Es geht – und hier zeigt sich die fundamentale Differenz zu anderen theoretischen Positionen, die auf die Bedeutsamkeit von Sprache abzielen, wie etwa des Konstruktivismus („Unhintergebarkeit der Sprache“) in seinen unterschiedlichen Spielarten – gerade nicht um eine epistemologische oder ontologische Betrachtung des Menschen. Vielmehr wird dieser selbst als Effekt/Produkt diskursiver Praktiken gedacht.

In diesem Beitrag soll eine Rezeptionslinie der poststrukturalistisch-orientierten Organisationsforschung, die sich als Referenzfigur vorwiegend auf Jacques DERRIDA und sein Verfahren der Dekonstruktion bezieht, vorgestellt werden. Ziel ist es, nachzuzeichnen, wie Organisation anders gedacht werden kann.

### **3.1 DERRIDAS Kritik an Ferdinand de SAUSSURE oder: Was ist Dekonstruktion?**

An dieser Stelle erscheint es uns sinnvoll, zunächst zentrale Gedankengänge DERRIDAS schemenhaft zu skizzieren, um die im nachfolgenden Abschnitt beschriebene Anwendung dieses Denkens auf organisationstheoretische Fragestellungen nachvollziehbar zu machen.

Der Poststrukturalismus entwickelte sich teils in kritischer, teils aber auch in affirmativer Bewegung zum Strukturalismus, so wie er insbesondere vom Schweizer Linguisten Ferdi-

nant de SAUSSURE vertreten wurde. Zu SAUSSUREs sprachtheoretischen Überlegungen verweisen wir an dieser Stelle insbesondere auf sein Werk „Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaft“ (SAUSSURE 1967). DERRIDA greift nun die Überlegungen SAUSSUREs auf. Allerdings geht es ihm im Wesentlichen um die Aufwertung der Schrift gegenüber der gesprochenen Sprache. Insofern hat Derrida einen anderen Fokus/Schwerpunkt als Saussure. Er hält an dem bei Saussure so zentralen Differenzgedanken (sprachlicher) Zeichen fest und nutzt ihn für seine eigene Arbeit. Allerdings wendet er sich gegen SAUSSUREs dualistische Aufspaltung des Zeichens in Signifikat (referentielle Bedeutung, das Bezeichnete) und Signifikant (Lautbild) sowie Saussures Auffassung, die Verbindung Signifikat-Signifikant sei in natürlicher Art und Weise feststehend – „ein positives Faktum“ – (ebd., 145), weil er hierbei einen metaphysischen Zeichenbegriff am Werk sieht, der den Sinn immer auf Seiten des Signifikats und in dieser Konsequenz den Signifikanten immer als etwas davon Abgeleitetes, Sekundäres konzeptualisiert (vgl. DERRIDA 1974, 25). Das ist sinngemäß das, was DERRIDA als Irrtum des Logozentrismus bezeichnet. „In Derridas Perspektive muss der Strukturalismus schon deswegen überholt werden, da er ... immer noch der Metaphysik der Präsenz verfallen ist und die Möglichkeit eines transzendentalen Signifikats postuliert, von dem aus der Sinn als anwesend festgemacht und eindeutig bestimmt werden kann“ (MÜNKER/ ROESLER 2000, 44). Mit anderen Worten wird bei SAUSSURE ein vorgängiges/metaphysisches Signifikat postuliert, von dem aus sich die Differenzen überhaupt erst bilden können bzw. welches die Differenzierung ermöglicht.

DERRIDA schlägt vor, das Zeichen nicht mehr als eine Einheit von Signifikant und Signifikat, sondern als Kette von Signifikanten, die auf andere Signifikanten verweisen, zu betrachten (vgl. DERRIDA 1974, 17). Derridas weitere Überlegungen zielen nun insbesondere auf den Prozess, auf das Spiel, auf die Bewegung des Different-Werdens und damit auf die Betrachtung einer zeitlichen Komponente. „Jeder Begriff ist seinem Gesetz nach in eine Kette oder ein System eingeschrieben, worin er durch das systematische Spiel von Differenzen auf den anderen, auf die anderen Begriffe verweist. Ein solches Spiel, die *différance*, ist nicht einfach ein Begriff, sondern die Möglichkeit der Begrifflichkeit, des Begriffsprozesses und -systems überhaupt“ (DERRIDA 1976, 16). *Différance* als Kunstwort vereint dabei die doppeldeutige Verwendbarkeit des französischen Verbs *différer*, das einerseits „sich unterscheiden“ und andererseits einen „Aufschub, eine zeitliche Verschiebung“ bedeuten kann. „Die *différance* ist eine aufgeschobene-verzögerte-abweichende-aufschiebende-sich unterscheidende Kraft oder Gewalt“ (DERRIDA 1991, 15). Das Spiel der Zeichen-Differenzen – die *différance* – ist also die Bedingung für die sinngebende Kraft der Zeichen und damit die „Bedingung der Möglichkeit der Sprache, welche durch Gegensatzpaare wie Sensibles-Intelligibles, Signifikant-Signifikat, Ausdruck-Inhalt usw. bestimmt wird“ (MÜNKER/ ROESLER 2000, 46). Die einzelnen Elemente dieses Systems Sprache unterscheiden sich also einerseits voneinander, verweisen aber gleichzeitig jeweils auf Referenten, deren Stellvertreter sie sind und deren Anwesenheit und damit deren Sinn durch die Bewegung des Bezeichnens zeitlich nach hinten verschoben wird.

Diese zeitliche Verschiebung unter Abwesenheit der Präsenz des Sinns verunmöglicht eine eindeutige Sinn-Fixierung, vielmehr wird Sinn immer aufgeschoben, verzeitlicht. Dies führt zu einem infiniten Prozess der Supplementarität: Der Vorgang des Aufschiebens hinterlässt eine Lücke, die ergänzt/ersetzt werden muss. Da diese Ergänzung aber ihrerseits wiederum nicht zur Sinn – Fixierung beiträgt – die Abwesenheit des Sinns ist unhintergebar, sofern man nicht in metaphysisches Denken verfallen möchte - muss auch diese Bewegung ergänzt werden, usw. Auf dieses Dilemma antwortet DERRIDA mit einem Verfahren, das er Dekonstruktion (Destruktion und Konstruktion) nennt und welches er konkret bereits in seiner Saussure-Kritik vorführt: Mit SAUSSURE gegen SAUSSURE. Er versucht gleichsam, auf dem theoretischen Fundament SAUSSUREs (mit SAUSSURE) zu zeigen, welche Aspekte dieser ausschließen, abwerten, in die Peripherie verschieben, in eine bestimmte (hierarchische) Ordnung bringen muss, so dass seine Theorie plausibel erscheint (gegen Saussure). Die Idee der Dekonstruktion ist nun, sich eben jenen blinden Flecken zuzuwenden, die notwendig ausgeschlossen werden müssen und durch dieses Ausgeschlossensein zur Plausibilität der Theorie beitragen. Aufgrund der fehlenden Präsenz des Sinns/ Aufgeschobenheit des Sinns, stellt dies eine Unmöglichkeit dar: Das Ausgeschlossene/ Abgeleitete/ Sekundäre bricht stets wieder herein, wird originär, primär.

Im Folgenden soll nun dargestellt werden, wie die eben entfalteten Denkfiguren der Différance, des Supplements bzw. eben der Dekonstruktion für organisationstheoretische Fragestellungen genutzt werden, um im letzten Abschnitt anzudeuten, welche Implikationen dies für die Wirtschaftspädagogik haben könnte.

### **3.2 Konturen poststrukturalistischer Organisationsforschung: Dekonstruktionen**

Organisationen gehen mit Regeln einher, die in expliziter oder impliziter Form ihren Ausdruck finden. Man findet sie etwa in den Codes of Conduct eines Unternehmens, zur Be- bzw. Vorschreibung von bestimmten Aufgabenbereichen und Verfahren oder in Form von Dienstvorschriften. Regeln dienen in gewisser Weise dazu, Handlungen im Hinblick auf ein (organisationales) Ziel erwartbar und damit anschlussfähig zu machen und dienen insofern der Stabilisierung und der Koordinierung organisationaler Praxis.

Eine Regel kann im Sinne Giddens als ein verallgemeinerbares Verfahren der Praxis gedeutet werden. In ihnen steckt konstitutiv die Idee ihrer Wiederholbarkeit. Die Befolgung von Regeln impliziert die Anwendung der Regel auf einen speziellen Fall, unter einmaligen kontextuellen Umständen, im Hinblick auf eine konkrete Situation, und damit „ein Abwenden vom allgemeinen Verfahren und ein Hinwenden zum besonderen Fall; ein Wenden des allgemeinen Verfahrens derart, dass es auf den besonderen Fall passt“ (ORTMANN 2003, 34). Das Wort Wendung bringt sprachlich eine Verschiebung und Veränderung der Norm zum Ausdruck.

So kann eine Regel im Rahmen der COC, die besagt, dass ein Unternehmen nicht mit Lieferanten zusammenarbeitet, die zur Herstellung ihrer Waren auf Kinderarbeit setzt u.a., dazu beitragen, dass in bestimmten Regionen der Lieferantländer, die Kinderprostitution



zunimmt (vgl. WEISKOPF 2004, 231). Die besondere Berücksichtigung und sensible Hinwendung zu situativen Gegebenheiten bzw. die Notwendigkeit und Schwierigkeit der Interpretation der Regel wird an diesem Beispiel besonders anschaulich. Die Bedeutung von Regeln im Allgemeinen erschließt sich erst in ihrer situativen Anwendung, in ihrem Vollzug. D.h. die scheinbar sekundäre (weil zeitlich verzögerte - am Anfang steht die Regel, die angewendet wird) Anwendung im Verhältnis zur primären, formal formulierten Regel, ist eigentlich konstitutiv für den Sinn, für die Bedeutung eben dieser Regel und insofern als deren *Supplément* zu interpretieren (vgl. ORTMANN 2003, 12).

Mit anderen Worten: das Sekundäre/Abgeleitete wird primär. Die Kontexte, in denen die Regeln interpretiert und angewendet werden, sind nicht stillstellbar, fixierbar, sondern variabel, in Bewegung, im Fluss. Die Regel, bei Hilferufen ist die Polizei zu verständigen, ist im Kontext A (dunkle Straße) anders zu interpretieren, als im Kontext B (Theateraufführung). In dieser Perspektive erscheint die Wiederholbarkeit von Regeln problematisch, da keine Regel auch noch ihren eigenen Anwendungsbereich regulieren kann bzw. ein solches Unterfangen in einen nicht endenden Prozess münden würde. Regeln unterliegen insofern dem, was DERIDA im Kontext von Zeichensystemen als *différance* bezeichnet: „Regeln werden in ihrer und durch ihre Anwendung erfüllt, ergänzt, modifiziert, ausgesetzt, ja: ersetzt und unter Umständen pervertiert“ (ebd.). Die Bedeutung für die Organisationsforschung formuliert ORTMANN wie folgt: „Von der Logik des *Supplément* und der Figur der *Différance* nun können wir ... einen ausgesprochen fruchtbaren Gebrauch machen, weil wir es dort [in Organisationen] mit der Konstellation zu tun haben, dass Organisationen nur funktionieren, wenn ihre Regeln eingehalten werden, dass sie dazu aber interpretiert und angewendet werden müssen, und dass in dieser Anwendung ihre Modifikation, Umgehung, Uminterpretation, Ergänzung, Ersetzung, ja, ihre Pervertierung jederzeit möglich bleiben und je nach Situation auch realisiert werden muss, wenn die Organisation funktionsfähig bleiben soll“ (ORTMANN 2008, 80 f.). Dienst nach Vorschrift kommt im organisationalen Kontext beinahe einer Arbeitsverweigerung gleich. Die Pointe hierbei ist nicht auf die Einsicht beschränkt, dass Regeln auch verletzt werden (können), sondern dass gerade Organisationen durch den Einschluss des Ausgeschlossenen funktionsfähig bleiben, und dass Regeln in diesem Sinne gerade über ihre Befolgung und Verletzung funktionieren (vgl. ebd., 141). Durch die Aufwertung des Sekundärbegriffs – und in diesem Sinne einer dekonstruktiven Bewegung – zeigt sich die Unklarheit und Uneindeutigkeit, die von generellen Regelungen ausgeht und damit ein Stück weit die Destabilisierung der für Organisationen so bedeutsamen Idee, Regeln würden zur Herstellung von Eindeutigkeit beitragen bzw. Komplexität reduzieren. Aus einer dekonstruktiven Perspektive tragen Regeln gerade dazu bei, Komplexität zu steigern (vgl. KORNBERGER 2003, 115) und Mehrdeutigkeiten zu produzieren. Das Organisation-als-Maschine-Bild beginnt zu bröckeln.

Die gleiche Denkbewegung lässt sich auch mit dem für Organisationen so zentralen Konzept der Entscheidung durchführen (vgl. CHIA 1994; ORTMANN 2008). Die Vorstellung, dass es eine Entscheidungssituation gibt, der eine Entscheidung folgt, wird hierbei dekonstruiert, indem die Entscheidung selbst als ein Akt der Realitätskonstruktion und -veränderung inter-

pretiert wird. CHIA verwendet hierfür den Ausdruck „incision“ (CHIA 1994, 795), der einen Schnitt, einen Einschnitt, einen ontologischen Akt des Setzens (vgl. ORTMANN 2008, 126) bezeichnet. Die Entscheidungssituation wird durch das Erfordernis des Entscheidens und der damit verbundenen Interpretationen erst hervorgebracht, mit anderen Worten: in der Entscheidung vollzieht sich erst das (vollständig), was als Entscheidungssituation angesehen wird (vgl. ebd.). Damit wird auch die Vorstellung der Entscheidung als Ursache für sich (zeitlich/chronologisch) anschließende Handlungen unterminiert: Man entscheidet angesichts einer Situation, die gleichzeitig erst im Vollzug der Entscheidung vollends definiert und gleichzeitig verändert wird (vgl. ebd., 133). Die bereits im Zusammenhang mit Regeln ange deuteten Probleme der Wiederholung angesichts nicht stillstellbarer, variabler Kontexte, gilt für die Wiederholung einer Entscheidung analog. Hier zeigt sich wiederum die Figur der Supplementarität, also die Unterminierung reiner Ursprünge bzw. etablierter Ursache-Wirkungsbeziehungen. ORTMANN führt eine Reihe weiterer Beispiele für diese Logik des Suppléments im Zusammenhang mit Organisationen an, von denen zwei nachstehend skizziert werden sollen, um die Anwendung dekonstruktiver Bewegungen nochmals im Kern zu demonstrieren (vgl. ebd., 132 ff.):

- Die Umwelt und das Wirtschaftlichkeitsprinzip bestimmen (als Ursache) das Verhalten - etwa die Form der Produktion - von Unternehmen (als Wirkung); gleichzeitig werden aber die Umwelt und das Wirtschaftlichkeitsprinzip durch das Verhalten von Unternehmen (organisationale Praxis) ihrerseits spezifiziert und insofern erfüllt, ergänzt. In diesem Sinne ließe sich mit ORTMANN in Anlehnung an DERRIDA sagen, dass sich die Logik des Suppléments darin zeigt, dass die Ur-Sache sich auch als durch das Verursachte verursacht erweist. Die Pointe ist hierbei, dass es sich nicht um ein geordnetes Nacheinander handelt – vergleichbar eines Tischtennispiels –, sondern gerade um eine „Gleichzeitigkeit wechselseitiger und konstitutiver Voraussetzungen“ (ebd., 133).
- Ein vorhandenes Problem (Ursprung/ Primäres) induziert einen Lösungsprozess (Derivat/ Sekundäres); gleichzeitig definiert sich das Problem letztlich erst vollständig durch die gefundene Lösung.

Die hier angedeuteten und in ihrer Anwendung nachgezeichneten Denkfiguren Derridas sind lediglich Ausschnitte aus den dekonstruktiven Einsichten, die in der poststrukturalistischen community der Organisationsforschung hervorgebracht werden/wurden. Uns ging es in diesem Abschnitt insbesondere darum, anschaulich zu machen, inwiefern durch die Anwendung der Denkfiguren der Différance und der Logik des Suppléments - die ja, um im Bild zu bleiben, aus anderen Kontexten entlehnt wurden – ein anderes, was auch immer dieses Andere ist - Organisationsbild entstehen kann, als dies klassischerweise in Organisationsansätzen skizziert wird, in denen Organisationen „eher auf der Seite des Berechenbaren und Kalkulierbaren“ (WEISKOPF 2004, 223) stehen.

Dekonstruktive Einsichten öffnen den Blick für die Betrachtung des Different-Werdens, für das konstitutive Hereinbrechen des ausgeschlossenen Anderen (wie der hier skizzierten Regelverletzung), für das Oszillieren zwischen Ordnung und Chaos (als dem Anderen der



Organisation, das jedoch stets hereinbricht bzw. nicht wirksam ausgeschlossen werden kann und gerade dadurch zu Stabilität und Fortbestand beiträgt), für die Produktion von Mehrdeutigkeiten, beim Versuch Eindeutigkeiten herzustellen. Kurzum: Poststrukturalistische Organisationsanalysen richten den Blick auf jene Paradoxien, auf jene (scheinbaren) Widersprüchlichkeiten, auf jene blinden Flecken, die in „klassischen“ Organisationstheorien ausgeschlossen bleiben.

## 4 Implikationen

Selbstverständlich muss man sich an dieser Stelle die Frage des Wozu (nicht die Frage nach dem Sinn) gefallen lassen. Dazu möchten wir nochmals auf das rekurrieren, was im vorangegangenen Abschnitt in ähnlicher Form als kleinster gemeinsamer Nenner dargestellt wurde: Die Art und Weise, wie über die Dinge gesprochen wird, bestimmt in gewissem Sinne, worüber gesprochen wird. Für wirtschaftspädagogische Fragestellungen bedeutet dies, dass die Art und Weise, wie Organisation gedacht wird, auch handlungsleitend für die Gestaltung beruflicher Bildungsprozesse im Allgemeinen und von Lehr-Lernarrangements im Speziellen ist.

Unserer Einschätzung nach zeichnet sich bspw. im angeführten Konzept der Lernfirma ein starres und straffes Organisationsbild ab, welches eingesteht, dass eine Organisation einem Prozess der Veränderung unterworfen ist, der von den handelnden Akteuren initiiert und mitgetragen wird. Dieses Bild dient der Grundlage des Unterrichts und ist gewissermaßen handlungsleitend für die Gestaltung didaktischer Arrangements. Für uns stellt sich in diesem Kontext aber folgende Frage: Wenn „reale“ Organisationen in hohem Maße durch Ambivalenzen und Paradoxien, durch Un- bzw. Mehrdeutigkeiten charakterisiert sind, dann wäre zu überlegen, inwiefern dies auch in der Gestaltung von beruflichen Bildungsprozessen Berücksichtigung finden sollte. Dies ist selbstverständlich kein Plädoyer für die gezielte Nichteinhaltung von Regeln. Allerdings wäre zu überdenken, ob nicht ein Bewusstsein geschaffen werden sollte, dass etwa regelkonformes Verhalten auch nicht intendierte Nebenfolgen haben kann. Auf der anderen Seite wird in manchen Fällen die „großzügige“ Auslegung – sprich Regelverletzung – von Gesetzen durch einen Mitarbeiter so lange toleriert, so lange diese Verletzung der Zielerreichung der Organisation dient und sanktionslos für die Organisation bleibt. Die Toleranz endet dort, wo die Organisation in ihrem Bestehen bedroht wird – bspw. durch ein Gerichtsverfahren – oder noch schlimmer, es zu Unfällen o. ä. kommt. „Regeln werden befolgt, nicht verletzt oder ihre Verletzung *im Rahmen* der Unternehmungserfordernisse gehalten, nicht nur weil Anreize locken und Kontrolle und Entlassung droht, also weil man *muss*; nicht nur, weil man *will*; sondern auch, weil man es *soll* (und sogar noch das Sollen will), und die letzteren beiden Fälle kosten vielleicht weniger und bringen mehr“ (ORTMANN 2003, 249).

Als Wirtschaftspädagoge stellt man sich bspw. dieser Tage – Frühjahr 2009 – möglicherweise die Frage, ob und inwieweit Entscheidungen einzelner Individuen vor dem Hintergrund von ökonomischen Kategorien, dazu beigetragen haben, dass wir uns im Moment in einer globalen Krise befinden. Ausgehend von medial transportierten Schreckensszenarien (Entschei-

ungssituation), folgten weltweit panikartige Verkäufe der Anleger (Entscheidung), die alles andere als vorhersehbar und planbar waren. Die Entscheidungssituation vollzieht sich erst im Vollzug der Entscheidung vollständig, sie wird also insofern erst vollends definiert und gleichzeitig verändert. Erst die vollzogenen Einzelhandlungen vieler Anleger in ihrem Zusammenspiel, in ihrer Gesamtheit, vor dem Hintergrund der medial transportierten Informationen führten letztlich dazu, dass die Krise in diesem Ausmaß entstanden ist. Die Entscheidung auf Basis ökonomischer Kategorien, die als handlungsleitende Regeln interpretierbar sind, führen im beschriebenen Sinne eben auch zu nicht intendierten Auswirkungen: Die Wirtschaftskrise. Die daraus resultierende Frage ist, inwieweit Entscheidungen Auswirkungen in Organisationen, aber auch auf Organisationen selbst haben bzw. wie entscheidende Individuen beeinflusst werden. Konsequenterweise ergibt sich daraus die Überlegung, ob und inwieweit diese Themen auch in beruflichen Bildungsprozessen Berücksichtigung finden sollen?

Uns stellt sich zusammenfassend die Frage: Bleibt das Organisationsverständnis der Wirtschaftspädagogik weitestgehend implizit und in gewissem Sinne unhinterfragt und damit ein zentraler Referenzgegenstand der Theoriebildung „im Dunkeln“? Dies wäre ziemlich erstaunlich, da man sich an dieser Stelle die Frage des „Warum so und nicht anders?“ gefallen lassen müsste: Wie eingangs bereits festgestellt, agiert das handlungskompetente Subjekt als Zielgröße beruflicher Bildung nicht im luftleeren Raum, sondern in Organisationen. Wenn das, was in gewissem Sinne als ‚Bestimmungsort‘ der zu bildenden Individuen gesehen werden kann, jedoch nicht explizit theoretisch aufgearbeitet wird, dann bleiben zentrale Fragen, Legitimierungen, aber auch Chancen offen.

## Literatur

AMMANN, M. (2009): Stakeholderpartizipation in Schulen. Ein Beitrag zu einer Organisationstheorie der Schule aus mikropolitischer Perspektive. München und Mering (im Druck).

ARNDT, H. (2006): Modellierung und Simulation im Wirtschaftsunterricht zur Förderung systemischen und prozessorientierten Denkens am Beispiel unternehmensübergreifender Kooperation in Wertschöpfungsketten. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 10. Online: [http://www.bwpat.de/ausgabe10/arndt\\_bwpat10.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe10/arndt_bwpat10.pdf) (24-03-2009).

BADER, R./ MÜLLER, M. (2002): Leitziel der Berufsbildung: Handlungskompetenz. Anregungen zur Ausdifferenzierung des Begriffs. In: *Die berufsbildende Schule* 54, H. 6, 176-182.

BERGER, U./ BERNHARD-MEHLICH, I. (2002): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: KIESER, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 5. Aufl., Stuttgart, 133-168.

BURRELL, G. (1988): Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. In: *Organization Studies*, 9/2, 221-235.

CHIA, R. (1994): The concept of decision: A deconstructive analysis. In: *Journal of Management Studies*, 31, 781-806.

- COOPER, R. (1989): Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida. In: Organization Studies, 10/4, 479-502.
- COOPER, R./ BURRELL, G. (1988): Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. In: Organization Studies, 9/1, 91-112.
- DERRIDA, J. (1974): Grammatologie. Frankfurt a. M.
- DERRIDA, J. (1976): Randgänge der Philosophie. Frankfurt a. M.
- DERRIDA, J. (1991): Gesetzeskraft. Der „mystische Grund der Autorität“. Frankfurt a. M.
- FRIEDBERG, E. (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt a. M. und New York.
- GIDDENS, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt a. M. und New York.
- GRIPP-HAGELSTANGE, H. (1997): Niklas Luhmann. Eine erkenntnistheoretische Einführung. 2. verbesserte Aufl., München.
- KIESER, A. (Hrsg.) (2002a): Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart.
- KIESER, A. (2002b): Managementlehre und Taylorismus. In: KIESER, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Aufl., Stuttgart, 65-99.
- KIESER, A. (2002c): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: KIESER, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Aufl., Stuttgart, 101-131.
- KORNBERGER, M. (2003): Organisation, Ordnung und Chaos. Überlegungen zu einem veränderten Organisationsbegriff. In: WEISKOPF, R. (Hrsg.): Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation. Wiesbaden, 111-131.
- KOSIOL, E. (1959): Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Mit internationaler Bibliographie. Berlin.
- LASKE, S./ HABICH, J. (2004): Kompetenz und Kompetenzmanagement. In: GAUGLER, E./ WEBER, W./ OECHSLER, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 1006-1014.
- MATZLER, K./ PECHLANER, H./ RENZL, B. (2003): Werte schaffen – Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung. In: MATZLER, K./ PECHLANER, H./ RENZL, B. (Hrsg.): Werte schaffen, Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden, 3-20.
- MARTENS, W. (1997): Organisation und gesellschaftliche Teilsysteme. In: ORTMANN, G./ SYDOW J./ TÜRK, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, 263-311.
- MORGAN, G. (2002): Bilder der Organisation. 3. Aufl., Stuttgart.

- MÜNKER, S./ ROESLER, A. (2000): Poststrukturalismus. Stuttgart.
- NICKOLAUS, R. (2007): Modellierungen zur beruflichen Fachkompetenz und ihre empirische Prüfung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 104, H. 1, 1-6.
- ORTMANN, G. (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnungen. Frankfurt a. M.
- ORTMANN, G. (2004): Als ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden.
- ORTMANN, G. (2008): Organisation und Welterschließung. Dekonstruktionen. 2. Aufl., Wiesbaden.
- ORTMANN, G./ SYDOW, J./ WINDELER, A. (1997): Organisation und reflexive Strukturierung. In: ORTMANN, G./ SYDOW, J./ TÜRK, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, 315-354.
- REETZ, L. (2006): Struktur- und prozessbetonte Lernfirmenkonzeptionen. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 10. Online: [http://www.bwpat.de/ausgabe10/reetz\\_bwpat10.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe10/reetz_bwpat10.pdf) (24-03-2009).
- SAUSSURE, F. (1967): Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaft. Berlin.
- SCHERER, A. G. (2002): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: KIESER, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Aufl., Stuttgart, 1-37.
- SCHMIDT, S. J. (1987): Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. In: SCHMIDT, S. J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt, 11-88.
- SCHREYÖGG, G. (Hrsg.) (1999): Organisation und Postmoderne. Wiesbaden.
- SIEMON, J. (2006): Anforderungen an Modellunternehmen durch ERP- und Geschäftsprozessorientierung. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 10. Online: [http://www.bwpat.de/ausgabe10/siemon\\_bwpat10.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe10/siemon_bwpat10.pdf) (24-03-2009).
- SLOANE, P. (2004): Betriebspädagogik. In: GAUGLER, E./ WEBER, W./ OECHSLER, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 574-585.
- SLOANE, P. F. E./ TWARDY, M./ BUSCHFELD, D. (2004): Einführung in die Wirtschaftspädagogik. 2., überarb. u. erw. Aufl., Paderborn.
- STRODTHOLZ, P./ KÜHL, S. (2002): Qualitative Methoden in der Organisationsforschung – ein Überblick. In: KÜHL, S./ STRODTHOLZ, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 11-29.
- WEBER, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Studienausgabe, 5. Aufl., Tübingen.

WEIK, E. (1996): Postmoderne Ansätze in der Organisationstheorie. In: Die Betriebswirtschaft, 56/3, 379-397.

WEIK, E./ LANG, R. (Hrsg.) (2001): Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung. Wiesbaden.

WEISKOPF, R. (2003): Management, Organisation, Poststrukturalismus. In: ders.: Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation, Wiesbaden, 9-33.

WEISKOPF, R. (2004): Management, Organisation und die Gespenster der Gerechtigkeit. In: SCHREYÖGG, G./ CONRAD, P. (Hrsg.): Managementforschung 14. Wiesbaden, 211-251.

WEISKOPF, R. (2005): Gouvernementabilität: Die Produktion des regierbaren Menschen in post-disziplinären Regimen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 19/3, 289-311.

## Zitieren dieses Beitrages

---

AMMANN, M./ THOMA, M. (2009): Über Möglichkeiten, Organisation in der Wirtschaftspädagogik anders zu denken. Ein Beitrag aus der Perspektive poststrukturalistischer Organisationsforschung. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 16, 1-17. Online: [http://www.bwpat.de/ausgabe16/ammann\\_thoma\\_bwpat16.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe16/ammann_thoma_bwpat16.pdf) (30-06-2009).

## Die Autoren:

---



### **Dr. MARKUS AMMANN**

Institut für Organisation und Lernen, Leopold-Franzens-Universität  
Innsbruck

Universitätsstr. 15, 6020 Innsbruck, Österreich

E-mail: [markus.ammann \(at\) uibk.ac.at](mailto:markus.ammann@uibk.ac.at)

Homepage: <http://www.uibk.ac.at/iol/>



### **Dipl.-Hdl. MICHAEL THOMA**

Institut für Organisation und Lernen, Leopold-Franzens-Universität  
Innsbruck

Universitätsstr. 15, 6020 Innsbruck, Österreich

E-mail: [michael.thoma \(at\) uibk.ac.at](mailto:michael.thoma@uibk.ac.at)

Homepage: <http://www.uibk.ac.at/iol/>