Tobias Enck, B.A.
Johannes Kepler Universität Linz
Institut für Soziologie | Abteilung für Wirtschafts- und Organisationssoziologie
Altenberger Str. 69
4040 Linz

Momentum Kongress 2019
Track #2 „Widerspruch organisieren und Widerspruch in Organisationen“

„Passive Gleichschaltung“ – Reduzierung von Widerstand in Organisationen. Eine Hypothese.

Inhaltsverzeichnis

Abstract 2
I Einführung 3
II Soziale Ordnung 4
1 Eine rechtssoziologische Perspektive 4
2 Soziale Ordnung in Organisationen: Organisationskultur 7
III Institutionen im Arbeitsalltag 11
1 Intra-Organisationale Institutionen 11
2 Soziale Identitäten 12
IV Organisationale Veränderung, Identität und „Passive Gleichschaltung“ 14
1 Etablierung einer neuen soziale Ordnung 15
2 „Passive Gleichschaltung“ aufgrund von Identitätsschädigungen 16
V Schlussbemerkung 32
1 Zusammenfassung 32
2 Handlungsempfehlungen 34
Literaturverzeichnis 39

Abstract

Im vorliegenden Beitrag wird die Hypothese einer „passiven Gleichschaltung“ als Begleiterscheinung gegenwärtiger Prozesse organisationaler Veränderung vorgestellt. Den Ausgangspunkt für die Hypothese bildet die Konzeption der sozialen Ordnung nach dem Rechtssoziologen Theodor Geiger (1970) und im Anschluss daran die Betrachtung der organisationalen Kultur (Wilson 2001; Schein/Schein 2017) mit ihrer grundlegenden Multiperspektivität (Martin 1992) sowie ihrer (gerade in kritischen Fragen für die Organisation) stets vorhandenen Erscheinungsform einer Gegenkultur (z.B. in Form eines aktiven Betriebsrates) mit Blick auf die von der organisationalen Führung an den Tag gelegten kulturellen Praxis (Martin/Siehl 1983). Mit dem zweiten Abschnitt folgt der Wechsel auf die Ebene der MitarbeiterInnen. Hier werden zuerst die inner-organisationalen Institutionen (Prozesse, Strukturen und Werte; Elsbach 2002) mit ihrer Funktion für die etablierte organisationale Kultur als soziale Ordnung einer Organisation erläutert. Nachfolgend kommt es zur Beschreibung der einzelnen MitarbeiterInnen anhand ihrer auf die genannten Institutionen aufbauenden sozialen Identität.

Im finalen Abschnitt des Beitrages folgt die Skizzierung des Prozesses organisationaler Veränderung beziehungsweise Transformation mit seinen Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen. Dort kommt es im Ergebnis zur Formulierung der Hypothese über eine „passive Gleichschaltung“ innerhalb der von „Change“ betroffenen Organisationen. Dabei setzt die hier vorgenommene Definition einer „passiven Gleichschaltung“ an den Prozessen innerhalb des Dritten Reiches (Botz 1980; Abelshauser 2002) an, wobei im Weiteren jedoch eine Unterscheidung zwischen diesen historischen Prozessen und der Gegenwart in den Betrieben vorgenommen wird.

Im Rahmen der Schlussbemerkung kommt es zum einen zur finalen Darstellung der wesentlichen Punkte des Beitrages. Zum anderen folgen einige grundlegende Handlungsempfehlungen für die ArbeitnehmerInnenvertreterInnen hinsichtlich der Frage, wie diese in Phasen organisationaler Veränderung Widerstand organisieren können.

Der Beitrag verknüpft einen grundlegenden Vertreter der deutschsprachigen Rechtssoziologie mit einem Vertreter der aktuellen französischen Identitätstheorie und Alltagssoziologie sowie empirischer Forschung aus der amerikanischen Organisationsforschung und trägt somit zur Überwindung eines methodologischen Nationalismus aus akademischer Perspektive bei. Für ArbeitnehmerInnenvertreterInnen bietet er wesentliche Begrifflichkeiten zur Erweiterung ihrer Reaktion ,s- wie Handlungsoptionen gegenüber der organisationalen Führung als auch den KollegInnen.

I Einführung

> *Die Geschichte der Menschheit ist geprägt von unzähligen mutigen und engagierten Handlungen. Jedes Mal, wenn ein Mensch für seine Ideale einsteht, wenn er aktiv wird und das Leben anderer verbessert oder gegen Ungerechtigkeit vorgeht, sendet er eine kleine Welle der Hoffnung aus, und aus ein Millionen Zentren von Energie und Wagemut formen diese Wellen einen Strom, der die mächtigsten Dämme der Unterdrückung und des Widerstandes brechen kann.*
>
> Quelle: Robert F. Kennedy, Day of Affirmation Address, 6. Juni 1966, zit. nach Sachs (2008: 386).

In der gegenwärtig so individualisierten wie auch globalisierten Welt, scheint die Wirkungsmacht der Individuen – auch im organisationalen Zusammenhang – immer kleiner zu werden. Jeffrey D. Sachs trat dieser Ansicht bereits in seinem im Jahr 2008 erschienen Buch mit dem Titel *Wohlstand für Viele. Globale Wirtschaftspolitik in Zeiten der ökologischen und sozialen Krise* entgegen. Dabei zog er das obenstehende Zitat des ehemaligen Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika heran, um daran zu erinnern, dass es am Ende immer einzelne Menschen gewesen waren, die in der Menschheitsgeschichte einen Fortschritt erwirkt hatten[1]. In der Folge verfügen somit auch die MitarbeiterInnen einer jeden Organisation über eine entsprechende Wirkungsmacht. Dass der gegenwärtige organisationale Alltag, geprägt von tiefgreifender bis hin zu stetiger Veränderung eine durchaus differenziertere Sicht ermöglicht, wird im weiteren Verlauf dieses Beitrages versucht aufzuzeigen.

Ausgehend von der Klärung, was „Organisation“ als Ort menschlichen Miteinanders meint, folgt dabei die Konkretisierung unter Bezug auf die Begrifflichkeit der „organisationalen Kultur“, bevor im Weiteren intra-organisationale Institutionen als die Wirkungselemente der Organisationskultur mit ihren Einfluss auf die MitarbeiterInnen als Individuen vorgestellt werden. Schließlich erfolgt im dritten und letzten Abschnitt die Einführung in den Prozess der organisationalen Veränderung, wobei der Schwerpunkt hierbei auf der Darstellung der Folgen für die Identität der organisationalen Mitglieder liegt. Darauf aufbauend erfolgt, unter Zuhilfenahme entsprechender Erörterungen des Prozesses der Gleichschaltung zur Zeit des nationalsozialistischen Regimes in Europa, die Aufstellung der Hypothese über eine derzeit zu beobach-

---

[1] Eine entsprechende Illustration dieser Wirkungsmacht der Individuen eröffnet hierzu das sogenannte Mehr-Ebenen-Modell des deutschen Soziologen Hartmut Esser (1999: 112-118). Er zeigt dabei den „horizontalen Gestaltungsstrom“ (das Wirken auf der selben gesellschaftlichen Ebene über verschiedene soziale Gefüge hinweg, also die eigene Wirkung auf andere Individuen) wie auch den „vertikalen Gestaltungsstrom“ (das Wirken über die eigene gesellschaftliche Ebene hinaus, also auch auf die Ebene der Organisationen sowie auf die der Gesellschaft) eines jeden Individuums auf. In diesem Sinne wohnt einem jeden Engagement eines jeden Individuums eine gewisse Wirkungsmacht inne.

tende „passive Gleichschaltung“ innerhalb von Organisationen, was wiederum zu einer Reduzierung des organisationalen Widerstandes (z.B. von Seiten der ArbeitnehmerInnenvertretung oder auch anderen AkteurInnen) führt. Der Beitrag schließt mit einzelnen Handlungsempfehlungen für die Organisation von Widerstand.

II Soziale Ordnung

Die Strukturierung des menschlichen Zusammenlebens; das kulturelle Fundament einer Gesellschaft; die soziale Ordnung kann auf unterschiedliche Weisen interpretiert und beschrieben werden. Allen Gesellschaften, Organisationen und sozialen Gruppen ist jedoch ein Aspekt gemein: eine Ordnung des Rechts; eine Systematik anhand derer die Mitglieder beurteilen, was richtig (also was „Recht“) ist und was eine nicht gewollte Handlung (also nicht „gesollt“) ist. Aus diesem Grund wird im Folgenden die Konzeption der sozialen Ordnung im Sinne des Rechtssoziologen Theodor Geiger (1970) aus dessen Vorstudien zu einer Soziologie des Rechts rekapituliert. In einem zweiten Schritt wird zur Veranschaulichung von Geigers Analyse sowie mit Blick auf die Frage nach einer „passiven Gleichschaltung“ im Zuge organisationalen Wandels in das Konzept der organisationalen Kultur (Schein/Schein 2017; Martin 1992; Martin/Siehl 1983) eingeführt.

1 Eine rechtssoziologische Perspektive

> *Eine Besonderheit des Menschen liegt nun darin, dass der Mensch in Gruppen vorkommt, und deshalb kann man ihn nur verstehen, wenn man sein Verhalten in Beziehung zu anderen Individuen.*
>
> Quelle: Abels (2009: 90)

Diese auf den schottischen Moralphilosophen Adam Ferguson zurückgehende Beschreibung des Menschen stellt auch den Ausgangspunkt der hier skizzierten Charakteristik der sozialen Ordnung nach dem Rechtssoziologen Theodor Geiger (1970) dar. Die Notwendigkeit einer Ordnung des sozialen Geschehens im Alltag geht auf die wechselseitige Abhängigkeit unter den einzelnen Menschen zurück. Denn der Mensch als geselliges Wesen braucht Andere, um nicht in Einsamkeit zu verkümmern (Todorov 2002). Dies meint, dass wir stets nach Anerkennung im Zusammenleben mit Dritten streben und demnach das gesellige Miteinander, für die Sicherstellung einer gewissen Zufriedenheit unter allen Beteiligten, einer entsprechenden Ordnung unterworfen ist. (Geiger 1970: 46-48)

Die Ordnung beschreibt dabei nichts anderes als, dass gewisse Situationen mit entsprechenden Handlungen verknüpft werden (ibid.: 49). Die Handlung – das Gebaren – eines Menschen in einer konkreten Situation basiert in einer stabilen sozialen Ordnung auf dessen angestellten Vermutung über das Handeln beziehungsweise die Reaktion der daran beteiligten Individuen.

Eine funktionierende soziale Ordnung koordiniert das Verhalten aller Beteiligten (ibid.: 48). Die Verbindung einer konkreten Situation mit einem entsprechenden Gebaren kann dabei von zweierlei Art sein. Zum einen kann sie zu einer Charakterisierung eines „angebrachten“ Verhaltens führen. Wenn ein Mensch in die Situation X gerät, verhält er sich am besten auf die Weise Y. Denn mit Y wird er den generellen Ansprüchen innerhalb seines sozialen Umfeldes gerecht, respektiert dieser die vorhandenen Werte und/oder folgt den als für alle nützlich angesehenen Handlungsmuster. Zum anderen kann allerdings auch eine Entwertung eines entsprechenden Verhaltens vollzogen werden. In diesem Sinne kommt es zu einer Tabuisierung eines konkreten Gebarens; das soziale Umfeld toleriert somit grundsätzlich jedes Verhalten in der besagten Situation X außer das spezifizierte Tabu (ibid.: 49). Wie der Hinweis auf ein mögliches Tabu sehr deutlich zeigt, geht es bei der Koordination von Gebarensweisen nicht um die Motivation der betreffenden Menschen zur Handlung in genau einer bestimmten Form. Dies ist auch gar nicht möglich. Denn eine jede Situation ist durch die Handelnden, die Beteiligten und die äußeren Umstände gekennzeichnet. Die äußeren Umstände haben somit sowohl unterschiedlichen Einfluss auf die verschiedenen Handelnden als auch auf die Beteiligten (ibid.: 51). Sobald sich eine der drei Aspekte wesentlich ändert, liegt eine andere Situation vor (ibid.: 54-56). Das Ziel einer jeden sozialen Ordnung ist es somit, dass die Individuen bei einem Auftreten der Situation X in einer vergleichbaren Art und Weise und unter Berücksichtigung einer entsprechend gewünschten Handlungsrichtung auf diese reagieren.

Wesentliche Bestandteile einer sozialen Ordnung sind Normen. Die beschriebene Verknüpfung von Situation und Verhalten stellt dabei den Kern einer Norm dar und besagt lediglich, dass in einem sozialen Gefüge in der Regel das Verhalten Y in einer Situation X beobachtet werden kann (ibid.: 61-62). In der Konsequenz bedarf es im Weiteren noch einer Verbindlichkeit dieser dargelegten Gebarens-Koordination, um einer Norm in qualitativer Hinsicht auch wirklich zu entsprechen. Eine Norm besteht somit aus drei beziehungsweise vier Bestandteilen: 1. dem Normkern ($X \rightarrow Y$); 2. der Verbindlichkeit (dem sogenannten „Norm-Stigma“); 3. dem Kreis der AdressatInnen (an welchen sich die Norm richtet) und 4. gegebenenfalls einem Kreis aus beteiligten ZuschauerInnen beziehungsweise einer Gruppe von betroffenen Dritten (auch Benefiziare genannt, gegenüber denen die AdressatInnen in entsprechender Weise handeln sollen). In einer Situation X ist ein Kreis von AdressatInnen also gegenüber einer möglichen Gruppe an Benefiziaren zur Handlung im Sinne von Y verpflichtet. Diese nun wirkende – subsistente – Norm wird dabei durch Niederschrift in einen Normsatz übertragen, welcher entweder rein deklarative oder proklamative Wirkung hat (ibid.: 62).

Normen können nicht nur unterschiedliche Wirkungen entfalten, sondern gehen ebenso aus sich unterscheidenden sozialen Zusammenhängen hervor. Eine Norm im proklamativen Sinne stellt beispielsweise eine Vereinsatzung dar. Ohne eine Satzung kann sich kein Verein statuieren; sind weder das Ziel der Vereinstätigkeit noch die personelle und organisationale Struktur

definiert (ibid.: 58). Für die Entstehung einer proklamativen Norm braucht es das Auftreten von Reflexivität, Sprache und Schrift. Die deklarative Variante einer Norm lässt sich wiederum am Beispiel einer Sitte aufzeigen. Hier liegt bereits vor der Verschriftlichung eine subsistente Norm vor und mit der Niederschrift erhält diese schließlich ein „Kleid“ innerhalb des sozialen Rahmens, für welchen sie Geltung entfaltet (ibid.: 63). Der Ursprung einer deklarativen Norm ebenso wie für jede soziale Ordnung in der historischen Betrachtung, liegt somit im Gewohnheitsrecht beziehungsweise dem gewohnheitsmäßigen Verhalten der Menschen (ibid.: 60).
Die Verbindlichkeit einer jeden Norm wird wiederum durch ein sogenanntes Norm-Stigma und dem damit zusammenhängenden sozialen Druck ausgedrückt. Dabei beschreibt das Norm-Stigma, dass ein gewisses Verhalten an den Tag gelegt werden „soll“ und bei einem Verhalten anderer Art – ein Vergehen im Sinne der Norm – eine Reaktion durch die „Anderen“ im sozialen Umfeld erfolgt (ibid.: 69). Die besagte Reaktion steht dabei für den auf die jeweiligen kriminellen AkteurInnen einwirkenden sozialen Druck. Als (potenzielle) Kriminelle sind davon insbesondere neue Mitglieder des sozialen Umfeldes betroffen, welche über die vorherrschenden Regeln (noch) nicht informiert sind (ibid.: 78). Sozialer Druck, in seiner präventiven wie auch sanktionierenden Art, verfolgt somit das Ziel, diese (potenziellen) Kriminellen in ihrem künftigen Handeln auf die Norm zu fokussieren. So stellt das bloße wiederkehrende Erleben des Verhaltens anderer „alt-eingesessener“ Mitglieder eine erste unmittelbare Wirkungsweise sozialen Drucks in Richtung der „Neuen“ dar. Hinzu kommt die Wahrnehmung durch das neue Mitglied über Anerkennung oder Ablehnung dieses Verhaltens von Seiten der sozialen Öffentlichkeit. Da die Reaktion der „Anderen“ immer auch in Verbindung mit dem Norm-Stigma steht, wirkt in diesem Fall auch die subsistente Norm selbst ein. Ist eine Norm als Normsatz im sozialen Gefüge existent, so wirkt die Kenntnis davon bei jedem neuen Mitglied zusammen mit der Gefahr einer Bestrafung bei Zuwiderhandlung ebenfalls verhaltenssteuernd. Die Erziehung (im Sinne von personalisierten Lebensregeln und situationsgebundenen Befehlen) stellt schließlich die vierte Wirkungsform sozialen Drucks dar (ibid.: 78-80). Mittelbar wie auch unmittelbar steuert die Norm somit das Verhalten der AdressatInnen im Sinne eines Entweder-Oder, was auch den Wirklichkeitsgehalt der Norm darstellt. Ihre Verbindlichkeit für die Menschen steht auf dieser beschriebenen Alternativ-Situation (ibid.: 70).
Für das fortwährend gesellige Miteinander stellt der soziale Druck mit seinen verschiedenen Wirkungsweisen einen existenziell notwendigen Kontroll-Mechanismus dar. Denn nur in seiner Folge bildet sich bei den verschiedenen Mitgliedern eine „zweite Natur“ aus, aufgrund deren diese gar nicht mehr anders können, als normkonform zu handeln. Die vollkommene Umhüllung mit dieser neuen Gewohnheit ist jedoch nur selten der Fall (Geiger 1970: 81). Deswegen bedarf es für die Situationen, in denen die AkteurInnen von entsprechenden Gegenmotiven geleitet werden, die unmittelbaren Hinweise und das Einschreiten der „alt-eingesessenen“ Mitglieder gegenüber den „Neuen“ sowie die Reaktion der sozialen Öffentlichkeit als verbindliche

Konsequenz nach dem vollzogenen Vergehen. Dabei kann letztere die kriminellen AkteurInnen zur Reparation des Verbrechens oder zu einem gleichwertigen Ersatz des durch deren Handeln entstandenen Schadens zwingen, aber auch diesen gegenüber ganz einfach eine bloße Strafe (z.B. Buße oder soziale Ausstoßung) aussprechen. Die Androhung der Reaktion, zum Beispiel im Zuge eines Hinweises auf einen vorliegenden Normsatz, repräsentiert die präventive Wirkungsweise dieses Kontroll-Mechanismus (ibid.: 81-82). Dabei ist es die Intensität, mit der dieser unter den Mitgliedern eines sozialen Gefüges permanent ausgeführt wird, welche die Grundlage für den dauerhaften Fortbestand einer jeden sozialen Ordnung bildet.
Dies bedeutet jedoch auch, dass die Mitglieder einer sozialen Ordnung eine Vorstellung über die existierenden Normen mit ihren jeweiligen Kontroll-Mechanismen haben müssen. Dabei kommt es hier nicht auf die einzelnen AdressatInnen an, sondern vielmehr auf die soziale Öffentlichkeit. Ohne die Vorstellung über die Sinnhaftigkeit einer Norm für das gesellige Miteinander unter den Mitgliedern, welche nicht situative AkteurInnen sind, kann es zu keiner Reaktion auf ein soziales Vergehen kommen; kann kein sozialer Druck in irgendeiner Weise auf die AdressatInnen beziehungsweise (kriminellen) AkteurInnen einwirken (ibid.: 87-89). Die Ausstattung eines Gebarens-Modells mit einer Verbindlichkeit unterliegt also einer Vorstellung unter den Mitgliedern, für welche die soziale Ordnung den Lebensrahmen vorgibt und ist hierbei final der Willkür des geselligen Miteinanders unterworfen.
Der gegenwärtig bedeutsamste Lebensraum des Menschen ist dabei die Organisation[2] als Ort der alltäglichen, bezahlten Arbeit. Im nächsten Abschnitt wird deshalb zur inhaltlichen Veranschaulichung die Konzeption der Organisationskultur, als Pendant der erörterten sozialen Ordnung auf organisationaler Ebene, skizziert.

2 Soziale Ordnung in Organisationen: Organisationskultur

Die Kultur einer Organisation ist stets von anderen Konzeptionen wie organisationalem Klima, kollektiver Identität oder der Kultur einer Nation zu trennen. Nichtsdestotrotz liegt gerade in der kulturellen Analyse der Nation der Ursprung der organisationskulturellen Forschung. Ausgehend von Studien zu Unterschieden zwischen Ethnien und Nationen folgte der Übergang in die Organisationsforschung mit der Betrachtung der Organisation als sozialer Raum, wo deren Mitglieder Bedeutungen konstruieren und ausdrücken. Mit der Aufnahme des Begriffs „Organisationskultur“ in die Managementforschung kam es dann jedoch zu einer Wende, weg von der Frage nach dem, was eine Organisationskultur genau ist und hin zu einem Verständnis

[2] Aufgrund der Ausrichtung des Beitrages wurde hinsichtlich der vorgenommenen Beurteilung der Organisation als derzeit bedeutendster sozialer Raum im menschlichen Miteinander die Diskussion zum sogenannten „Arbeitskraftunternehmer“ (Gerst 2005; Pongratz 2004; Strauß 2002; Faust 2002; Kuda 2002; Voß 2002; Voß/Pongratz 1998) als auch die damit einhergehende Wandlung des sozialen Raums „Organisation“ (Castells 2017) vernachlässigt.

der Organisationskultur als eine Variable, die es mit Blick auf die Organisationspolitik und der Entscheidungsfindung durch das Management zu kontrollieren gilt. Schon allein aufgrund dieser kurzen Anmerkung zur Entwicklungsgeschichte des Begriffs „Organisationskultur“ erscheint die heutige Vielzahl an unterschiedlichsten Definitionen hierzu nachvollziehbar (Baumgartner 2009: 105).

In diesem Beitrag greifen wir auf die Perspektive von Alan M. Wilson (2001, zit. nach Baumgartner 2009) zurück. Denn diese bietet nicht nur einen vergleichbaren Blick zu Theodor Geigers (1970) Verständnis der sozialen Ordnung, sondern ermöglicht im nächsten Schritt ebenfalls die Verknüpfung mit dem theoretischen Strang des Soziologischen Neo-Institutionalismus (Scott 2014). Organisationale Kultur lässt sich im Sinne Wilsons (2001) anhand vier wesentlicher Kriterien definieren. Zum ersten handelt es sich um eine durch die Mitglieder der entsprechenden Organisation geteilte, soziale Konstruktion. Zum zweiten kann sie mittels dreier Ebenen beschrieben werden. Als selbstverständlich kategorisierte Grundannahmen bilden ihr Fundament. Artefakte (sichtbare Strukturen und Prozesse) bilden wiederum ihre Oberfläche und organisationsspezifische Werte als vermittelnde Schicht verbinden schließlich Fundament und Oberfläche miteinander. Zum dritten bestimmt die Organisationskultur ebenso die Art und Weise wie neue Organisationsmitglieder sozialisiert werden. Sie gibt also den Rahmen für das im Zuge der Einarbeitungszeit zu entwickelnde Verständnis gegenüber dem Verhalten einzelner KollegInnen, konkreten Aktivitäten innerhalb der Organisation sowie gegenüber der Organisation als eigens handelndes Subjekt vor. Zum vierten ist eine jede organisationale Kultur nie von statischer Natur, sondern verändert sich langfristig und stetig (Baumgartner 2009: 105-106). Mit dieser Charakterisierung lässt sich organisationale Kultur im Sinne des oben vorgestellten Verständnisses der sozialen Ordnung folgendermaßen umschreiben: Die Grundannahmen als Fundament einer jeden Kultur im organisationalen Kontext entsprechen den einzelnen Normkernen der unzählig vorhandenen Gebarens-Modellen ($X \rightarrow Y$) in einem geselligen Miteinander. Die von Wilson (2001) genannte beziehungsweise von Schein/Schein (2017) entwickelte dritte Ebene der Artefakte lässt sich mit Theodor Geigers (1970: 51-53) Ausdruck der Zustands- und Handlungsordnung einfassen. So argumentiert Geiger, dass sich Gesellschaft und das gesellige Miteinander unter empirischen Gesichtspunkten lediglich in seinem eigentlichen Vorgang („Vergesellschaftung“) ausdrücken. Wenn jedoch die sozialen Zustände als Ergebnis einer „geregelten Wiederkehr von Geschehenszusammenhängen“ (ibid.: 52) innerhalb der Gesellschaft beziehungsweise anhand unseres Beispiels innerhalb der Organisation verstanden werden, lässt dies die separate Beschreibung der vorhandenen Strukturen neben den Gebarens-Modellen (Handlungsprozessen) zu. In der Konsequenz beschreiben dann Bezeichnungen wie funktionale Organisation, divisionalisierte Organisation oder Matrixorganisation nichts anderes als den Aufbau und somit die Struktur einer Organisation (Zustandsordnung). Vergleichbares gilt im Sinne der sozialen Ordnung hinsichtlich kapitalistischer

Ordnung, sozialistischer Ordnung oder ständischer Ordnung. Die Handlungsordnung als zweite Seite der Medaille „Organisationskultur“ („soziale Ordnung“) wird an der vorhandenen Ablauforganisation (des Verhaltensrechts in Abgrenzung zum Verfassungsrecht) erkennbar. Die zweite Ebene der Werte drückt sich in der rechtssoziologischen Betrachtung der sozialen Ordnung mittels der vorhandenen Vorstellung über die Sinnhaftigkeit der jeweiligen Norm unter der sozialen Öffentlichkeit als disziplinierende Einheit innerhalb des gesellschaftlichen Miteinander aus (ibid.: 87-89). Die als selbstverständlich angesehenen Grundannahmen der dritten und für die Organisationsmitglieder am wenigsten greifbaren Ebene, sind wiederum als wesentlicher Faktor im gewohnheitsmäßigem Verhalten des Einzelnen enthalten (ibid.: 92-95). Organisationale Kultur kann also als organisationales Gegenstück zur sozialen Ordnung des gesellschaftlichen Miteinander spezifiziert werden.

Dass diese allerdings nicht von allen Mitgliedern der jeweiligen Organisation in einer gegebenen Situation gleichwertig beurteilt werden muss, entspricht ebenfalls dem Verständnis Geigers (1970: 55). Denn aufgrund der individuellen Erfahrung der einzelnen MitarbeiterInnen, legen diese eine unterschiedliche Wahrnehmung der jeweiligen Situation an den Tag. Empirisch unterlegt wird dieser Aspekt durch die Konzeption der Multiperspektivität organisationaler Kultur von Joanne Martin (1992). Im Alltag können demnach drei Perspektiven auf das soziale Gefüge „Organisation“ ausgemacht werden: die integrative, die differenzierende sowie die fragmentierende Perspektive. Die Integrative stellt die klassische Sicht auf eine soziale Ordnung dar. Eine Ordnung erscheint meist nur dann auch sinnvoll, wenn sie die existierenden AkteurInnen in ein gemeinsames Miteinander integriert. Demnach verweist diese erste Möglichkeit zur Analyse organisationaler Kultur auf drei wesentliche Elemente: 1. auf einen vorhandenen Konsens unter den Mitgliedern hinsichtlich eines Sets geteilter Werte und Grundannahmen; 2. auf die breite Einlagerung dieser Werte und Grundannahmen in einer Vielzahl kultureller Erscheinungen; 3. auf MitarbeiterInnen, die wissen was und warum sie etwas im organisationalen Zusammenhang tun. Mehrdeutigkeiten finden sich in der Folge bei dieser Perspektive nicht im organisationalen Gefüge, da dieses von sozialer Harmonie wie auch Homogenität geprägt ist (ibid.: 45). Die differenzierende Perspektive resultiert in der Folge der möglichen Existenz von Subkulturen innerhalb einer Organisation. Diese können dabei in Frieden nebeneinander existieren, im Konflikt zueinander liegen oder aber auch ohne jedes gegenseitige Interesse vorhanden sein. Diese Sicht fokussiert Machtbeziehungen in einer Organisation. Somit lässt sich diese anhand widersprüchlicher Interpretationen hinsichtlich vorhandener Werte und Grundannahmen sowie Praktiken festmachen. Darüber hinaus kennzeichnet sie auch ein entsprechendes Misstrauen gegenüber Ansprüchen eines organisationsweiten Konsenses. Unklarheiten finden sich bei dieser Betrachtung der Organisation schließlich an den organisationalen Rändern, da im Kern klare Gegebenheiten den Alltag bestimmen (ibid.:

83). Bei der Betrachtung der Organisation unter dem Aspekt der Fragmentation rückt die bislang nicht vorhandene beziehungsweise ausgelagerte Mehrdeutigkeit ins Zentrum. Die Organisation wird hier mittels komplexer Beziehungen zwischen den einzelnen Manifestationen der Kultur charakterisiert und enthält eine Vielzahl an Interpretationen der entsprechenden Gegebenheiten, welche nur selten bis nie in einen stabilen Konsens unter den Mitgliedern führen (ibid.: 130). Zusätzlich zu diesen drei Perspektiven auf die kulturelle Rahmung einer Organisation, sei hier noch auf ihre unterschiedliche Qualität zu verweisen. So merken Joanne Martin und Caren Siehl (1983) an, dass neben der dominierenden Kultur (in der Regel das Zentrum der Aufmerksamkeit einer jeden organisationskulturellen Analyse) unter Umständen noch zwei weitere Formen in einer Organisation auffindbar sind: eine orthogonale Kultur sowie eine Gegenkultur. Die orthogonale Kultur beschreibt Werte, welche zur dominierenden Kultur „im rechten Winkel" stehen. Sie stellt also eine zusätzliche Orientierung für entsprechende MitarbeiterInnen dar. Dies wäre zum Beispiel für eine Accounting Abteilung innerhalb einer Organisation der Fall, wo neben den allgemeinen Werten auch „die Zahlen" als besonderer Evaluationspunkt der eigenen Arbeit gelten (ibid.: 54). Während die orthogonale Kultur somit nicht im Widerspruch zu den in einer Organisation insgesamt dominierenden Werten, Strukturen und Prozesse steht, fordert eine mögliche Gegenkultur einige dieser Bestandteile direkt heraus. Die Voraussetzung für die Ausbildung der Gegenkultur setzt dabei einen grundsätzlich zentralistischen organisationalen Rahmen voraus, welcher jedoch mittels dezentraler Machtdiffusion auch non-konformistische soziale Räume zulässt (ibid.). Drei Hilfsmittel gilt es zur Etablierung dieser Gegenkultur zu beachten. Zum ersten, Geschichten im Sinne kultureller Artefakte (ibid.: 63). Darin kommt es zur Verhöhnung (eines Teils) der wesentlichen Werte der dominierenden Kultur, da die Berücksichtigung dieser im bisherigen Arbeitsalltag durchaus einen Schaden für die Organisation insgesamt hervorgerufen haben (welcher bislang jedoch durch die organisationale Führung verschwiegen wird). Zum zweiten, müssen die Werte der Gegenkultur offen kommuniziert werden (ibid.). Das meint, dass der Betriebsrat oder andere wesentliche AkteurInnen im organisationalen Gefüge ihre KollegInnen über deren Sichtweise und Handlungsgrundlagen informiert und die Alternative zu den Praktiken der organisationalen Führung entsprechend vorlebt. Zusätzlich gelte es beispielsweise auch die Prozesse im eigenen Arbeitsumfeld an die eigenen Überzeugungen anzupassen. Zum dritten, braucht es ersichtliche kulturelle Artefakte, die zusätzlich auf subtile Art und Weise das abweichende Verhalten und die abweichenden Ansichten aufzeigen (ibid.). Dies könnte beispielsweise in streng hierarchischen Organisationen ein mehr egalitärer Umgang mit KollegInnen darstellen. Diese beiden alternativen Erscheinungsformen organisationaler Kultur finden sich wiederum integriert in der oben bereits dargestellten Multiperspektivität. Dass nun alle drei Perspektiven auf die Kultur

in einer Organisation in unmittelbaren Zusammenhang mit der unter den MitarbeiterInnen ausgeprägten Art individueller Identität (sozial oder individualistisch) stehen, wird mithilfe der nächsten beiden Abschnitte aufgezeigt.

III Institutionen im Arbeitsalltag

Haben wir in Bezug auf die soziale Ordnung am Beginn dieses Beitrages von Bräuchen, Sitten, Normsätzen und Recht gesprochen, so ist es im organisationalen Zusammenhang gängig von Institutionen zu sprechen, welche das Verhalten der Mitglieder koordinieren. Da das Heranziehen einer möglichst allumfassenden Definition von Institutionen, wie von Scott (2014: 56) vorgenommen und vorgestellt, den Rahmen dieses Beitrages wesentlich sprengen und auch zu sehr im akademischen Kontext verhaften bleiben würde, ziehen wir die Arbeit von Kimberly D. Elsbach (2002) heran, die sich konkret auch mit Institutionen im inner-organisationalen Kontext beschäftigt hat. Demnach ist unter intra-organisationalen Institutionen das geteilte Verständnis der sozialen Realität innerhalb einer Organisation durch deren Mitglieder zu verstehen. Dieses Realitätsverständnis drückt sich dabei in entsprechenden Strukturen, Prozessen und Werten aus, welche für die Organisation einen wesentlichen Charakter einnehmen (ibid.: 37-38). Im Gegensatz zur Kultur ist die Eigenschaft der Institutionen vorschreibender Art, was jedoch in deren Funktion als Wirkungselemente der Kultur liegt. Im Folgenden unterscheiden wir die Arten intra-organisationaler Institutionen mit ihren jeweiligen Wirkungseffekten, wie sie von Elsbach analysiert wurden und skizzieren daraufhin, ausgehend von der Identitätstheorie von Jean-Claude Kaufmann (2005), die Organisationsmitglieder als Individuen mit einer sozialen Identität, für welche diese Institutionen im Alltag eine wesentliche Quelle sind und somit permanent auf die Mitglieder einwirken.

1 Intra-Organisationale Institutionen

Kimberly D. Elsbach (2002) hat als Ergebnis ihres Reviews vorhandener Studien in der Organisationsforschung drei Arten von intra-organisationaler Institutionen ausgemacht. Neben den Werteinstitutionen beschreibt sie dabei Prozess- sowie Strukturinstitutionen. Die zuerst genannten Werteinstitutionen beschreiben zentrale Werte einer Organisation, organisationalen Einheit oder einfach einer sozialen Gruppe. Hier finden sich auch entsprechende Idealvorstellungen des jeweiligen geselligen Miteinander, welche Antworten hinsichtlich der Fragen zur optimalen Ressourcennutzung, der Definition qualitativer operativer Standards oder letztlich dem Wert der entsprechenden Organisation, organisationalen Einheit oder auch der sozialen Gruppe für das große Ganze geben (ibid.: 41). Werte in ihrer institutionalisierten Form (also in ihrer Wahrnehmung als Selbstverständlichkeit) sind dabei zentrale Aspekte einer jeden orga-

nisationalen Kultur und auch der sozialen Ordnung, da diese der Vorstellung der sozialen Öffentlichkeit, hinsichtlich der Sinnhaftigkeit eines Gebarens-Modells und der damit einhergehenden Norm, zugrunde liegen. Sie sind Ausgangspunkt für jede Form des sozialen Drucks gegenüber der einzelnen Person. Prozessinstitutionen stellen Routinen und Protokolle in Organisationen dar, welche ebenfalls in das Unterbewusstsein der Organisationsmitglieder gelangt sind und demnach für diese den Ausgangspunkt für jedes gewohnheitsmäßige Handeln darstellen. Für die Produktivität innerhalb einer Organisation sind sie von wesentlicher Bedeutung, dabei können diese aus formalen Gegebenheiten resultieren oder aufgrund der wiederkehrenden Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen informal etabliert werden (ibid.: 42-43). Mit Verweis auf die soziale Ordnung müssen diese somit nicht immer in deklarierter Form vorhanden sein. Während die ersten beiden Varianten intra-organisationaler Institutionen der Handlungsordnung nach Theodor Geiger zuordenbar sind, betrachten wir mit den Strukturinstitutionen schließlich die Zustandsordnung. So gehen aus ihnen nicht nur die Regeln zur Ausbildung entsprechender Gruppen und organisationaler Einheiten hervor. Vielmehr bestimmen sie auch die Position und den Status der einzelnen Mitglieder und Einheiten innerhalb der Organisation (ibid.: 43-44). Die Tolerierung unterschiedlichen Verhaltens, wie es von Geiger hinsichtlich der sozialen Ordnung beschrieben worden ist, basiert auf dieser Form von Institutionen in einer jeden Organisation. Mit Kenntnis über diese Arten von Institutionen, wie sie in einer jeden Organisation vorkommen, wenden wir uns nun den MitarbeiterInnen als wesentliche Grundlage jeder menschlichen Organisation zu.

2 Soziale Identitäten

Die Daseinsberechtigung eines jeden organisationalen Mitgliedes basiert in der Regel auf einem konkreten „Job"; einer Stelle innerhalb der Organisation, welche anhand der wesentlichen Aufgaben der Arbeitnehmerin beziehungsweise des Arbeitnehmers beschrieben ist. Eine solche Stellenbeschreibung ist jedoch nicht nur Einstellungsgrundlage, sondern ebenso der Ausgangspunkt für die im weiteren Zeitverlauf immer wieder einsetzende Reflektion zur eigenen Position in der Organisation, den Arbeitsgewohnheiten und auch der eigenen Perspektive auf Geschehnisse innerhalb der Organisation (s. Abb.1). In Verbindung mit den daraus resultierenden Handlungsmöglichkeiten stiftet sie somit Identität im sozialen Gefüge „Organisation".
So unterschiedlich die Betrachtungsweisen von Identität (Jörissen/Zirfas 2010) auch sind, zwei Aspekte sind allen gemein: Zum ersten, dass sie sich alle als eine subjektive – also durch die einzelne Person selbst entworfene – Konstruktion verstehen und zum zweiten aber dennoch der intersubjektiven – also zwischen den Menschen als objektiv betrachteten – Realität anhängig ist. Dabei sind es gerade die Elemente dieser objektivierten sozialen Realität (z.B. Ethos einer Berufsgruppe, Merkmale geschlossener sozialer Milieus oder das konservative Verständnis über die Geschlechter), auf welche die Menschen für ihre Identitätskonstruktion

und zur Generierung ihrer Handlungsoptionen im geselligen Miteinander zurückgreifen. Handlungen werden in der Konsequenz als Reflex auf die vorliegende soziale Position gegenüber den „Anderen“ verstanden (Kaufmann 2005: 93-94). Identität in seiner Ausgangsform ist somit in höchstem Maße vom sozialen Umfeld bestimmt, sodass hier von einer sozialen Identität gesprochen werden kann (Engelhardt 2010: 127).

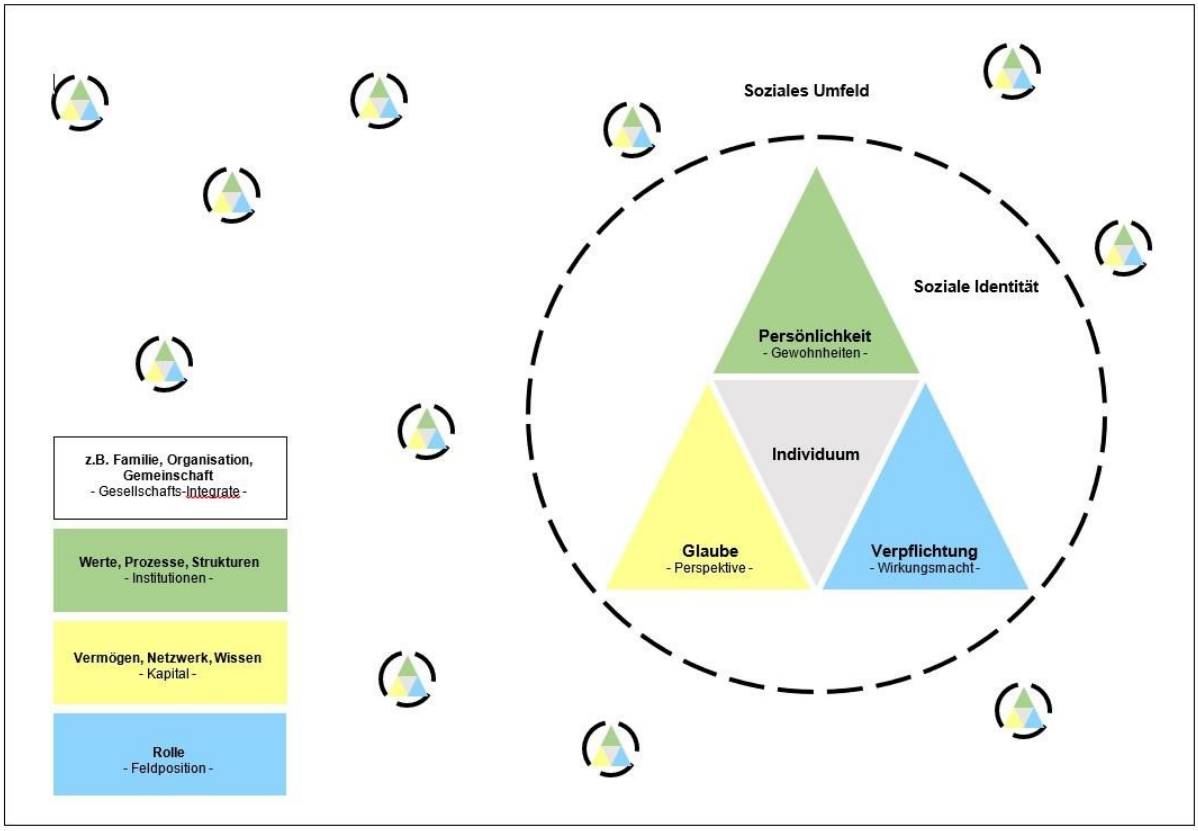

Abbildung 1: Das Individuum mit seiner Sozialen Identität (eigene Grafik)

Die skizzierte soziale Identität wird mithilfe der Abbildung 1 nochmals illustriert, um den Zusammenhang zwischen sozialer Ordnung beziehungsweise organisationaler Kultur aufzuzeigen. So hat die soziale Identität im Sinne einer Umhüllung des Menschen im alltäglichen Handeln drei wesentliche Quellen. Zum ersten seine Gewohnheiten, welche hier auch als die Persönlichkeit der jeweiligen Person interpretiert werden. Diese stellen die offensichtlichste Quelle dar. Denn es sind unsere Gewohnheiten, die von den „Anderen“ auch ohne jegliche verbale Kommunikation wahrgenommen werden können. Die Grundlage für unsere Gewohnheiten – also für unser Verhalten, dem wir wegen seiner ständigen Wiederkehr in unserem Alltag keinerlei große Aufmerksamkeit schenken – sind die im sozialen Raum vorherrschenden Institutionen (Werte, Prozesse und Strukturen), wie wir oben umrissen haben. Hinsichtlich Wilson’s (2001) Definition der organisationalen Kultur betrachten wir hier ferner die beiden oberen Ebenen (Prozesse/Strukturen und Werte). Wenn wir den Bezug zu Theodor Geigers allgemeinen

Konzeption der sozialen Ordnung herstellen, dann sprechen wir über die sogenannte Handlungsordnung, welche zu einer Koordination des Gebarens im geselligen Miteinander führt. Die zweite Quelle stellen die durch den Menschen eigens wahrgenommenen Verpflichtungen gegenüber den „Anderen“ dar. Von diesen lässt sich auch auf die jeweilige Position mit all ihren Eigenschaften und dem entsprechenden Status im sozialen Gefüge schließen. Somit besteht an dieser Stelle der Bezug zur Zustandsordnung im Sinne Geigers, welche die Strukturierung des geselligen Miteinanders inklusive vorhandener und von der Mehrheit tolerierter (Un-)Gleichheiten unter den jeweiligen Mitgliedern beschreibt. Der Glaube ist schließlich die dritte nährende Quelle der sozialen Identität einer jeden Person. Dabei steht dieser für die Perspektive auf das soziale Gefüge und geht dabei über das klassische religiöse Verständnis hinaus. Das eigene Wissen, das besitzende Vermögen und die Größe aber vor allem Qualität des eigenen Netzwerkes sind ausschlaggebend für seine individuelle Ausbildung. Die soziale Identität legt sich also nicht nur wie eine Umhüllung um die MitarbeiterInnen, sondern stellt aufgrund ihrer Zusammensetzung auch die Grundlage für deren Handeln im organisationalen Kontext dar (Kaufmann 2005: 181).

Die Beschreibung der Mitglieder einer Organisation mittels sozialer Identität gilt jedoch nur für den Fall eines intakten „Institutionellen Programms“ wie es Francois Dubet (2002) erläutert hat. Der Zerfall von allgemein gültigen institutionellen Ankerpunkten im Arbeitsalltag würde nämlich zur Erosion bis hin zum Verschwinden vorhandener und die soziale Identität nährende Gewohnheiten führen. Ist die institutionelle Ordnung nicht mehr intakt, so können wir im Weiteren von einer zweiten Art von Identität unter den MitarbeiterInnen sprechen: der individualistischen Identität. Eine mögliche Auflösung institutioneller Regelungen geht dabei immer mit einer Veränderung des sozialen Gefüges einher; eine jede organisationale Änderung führt zur Evaluation vorhandener Werte, Prozesse und auch Strukturen und damit schlussendlich zum Verschwinden nicht mehr als notwendig erachteter Institutionen. Die Auswirkungen eines solchen Zerfalls der institutionellen Ordnung unter den MitarbeiterInnen wird nun im folgenden Teil des vorliegenden Beitrages diskutiert.

IV Organisationale Veränderung, Identität und „Passive Gleichschaltung“

Die Überprüfung aktuell bestehender Institutionen geht auf sich veränderte Rahmenbedingungen und neuen Herausforderungen für die verschiedensten Organisationen zurück (Schein /Schein 2017). Infolge technischer Innovation und einer Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld ist der Rahmen einer wirtschaftlichen wie auch jeder sonstigen organisationalen Tätigkeit einer grundlegenden Transformation unterworfen. Darüber hinaus gilt es, die aufgrund

der weltweiten Vernetzung und Technologisierung mehr und mehr in den Arbeitsalltag hervortretende Komplexität zu bewältigen. Nicht zuletzt tritt das Konstrukt des Marktes selbst nochmals als ein radikal treibendes Element für organisationalen Wandel auf (Doppler/Lauterburg 2014: 21-59). Organisationale Veränderung meint dabei in seiner grundlegendsten Art und Weise eine Änderung der für eine Organisation und deren MitarbeiterInnen geltende soziale Ordnung. Es wird somit unter Bezug auf Theodor Geiger der Prozess der Implementierung einer neuen sozialen Ordnung dargelegt und im nächsten Schritt mit den Momenten geschädigter Identität unter den MitarbeiterInnen als ein Resultat diese Wandels verbunden. In diesem Zusammenhang kommt es schließlich zur Ausformulierung der Hypothese über eine „passive Gleichschaltung" innerhalb einer Organisation, welche in der Konsequenz zu einer Reduzierung des inner-organisationalen Widerstandes (z.B. durch den Betriebsrat aber auch anderer wesentlicher AkteuerInnen) führt.

1 Etablierung einer neuen soziale Ordnung

Die Herausbildung einer sozialen Ordnung ist grundlegend durch den Übergang von habituellen zu statuierten Normen gekennzeichnet. Dabei lässt sich der Prozess der Implementierung einer sozialen Ordnung in vier Phasen unterscheiden: 1. kommt es zur Herausbildung eines sogenannten norm-indifferenten Brauchs. Dies meint, dass sich ein gewohnheitsmäßiges Handeln unter den Mitgliedern des sozialen Gefüges herausbildet, dieses allerdings zu diesem Zeitpunkt noch an keinerlei subsistente Normen gebunden hat; 2. transformiert sich der vorliegende Brauch. Die Gewohnheit im geselligen Miteinander erhält einen normativen Charakter, womit nun eine wirkende Norm vorliegt; 3. wird der dazugehörige Normsatz deklariert. Die Erfahrung dieser verbindlichen Verhaltensregel mit seiner Alternativ-Situation (X → Y oder X → non-Y → Reaktion durch die soziale Öffentlichkeit) für die Mitglieder, durchläuft an dieser Stelle somit erfolgreich den Prozess der Kodifizierung; 4. der aus dem habituellen Gebaren resultierte Normkern wird nun durch einen neuen Normkern ersetzt. Es kommt somit zur Bildung eines proklamativen Normsatzes, welcher das habituelle Verhaltensmuster in ein neues künstliches überführt (Geiger 1970: 120-122). Der Wandel einer sozialen Ordnung (z.B. einer Organisationskultur) eines bereits bestehenden sozialen Gefüges betrifft dabei insbesondere und zu allererst die letztgenannte Phase vier.

Entsprechend der vierten Phase zur Etablierung einer sozialen Ordnung, kommt es im Zuge des organisationalen Wandels zur Proklamation neuer Normkerne. Diese verlangen dabei jedoch ein neues habituelles Verhalten, weshalb es in der Regel zur Entwertung der vorhandenen Institutionen kommt. Die alleinige Änderung von Arbeitsprozessen stellt dabei noch eine relativ moderate organisationale Veränderung dar. Denn in diesem Fall ist die Ausbildung neuer Gewohnheiten durch die MitarbeiterInnen die einzige Notwendigkeit für ein auch künftig positives Erleben des organisationalen Alltags. Veränderungen struktureller Art gehen bereits

eine Stufe weiter. In einer solchen Situation kommt es zwangsläufig zu einer Evaluierung der eigenen Position im organisationalen Gefüge; die einzelnen Mitglieder müssen in der Folge ein neues Bild über ihre Rolle in der Organisation entwerfen und daran anhängende Verhaltensmuster ausbilden. Die für die MitarbeiterInnen einschneidendste Veränderung folgt jedoch im Zuge der kompletten Neuausrichtung einer Organisation; einer organisationalen Transformation. Neben den gewohnheitsmäßigen Verhaltensmustern der MitarbeiterInnen und den organisationalen Strukturen, fallen schließlich auch die bisherigen Werte – mit ihrer Orientierungsleistung für jegliche Aktivität innerhalb des sozialen Gefüges – den Veränderungen zum Opfer. Beispielhaft kann hierfür die Ökonomisierung des betrieblichen Alltags im Gesundheitsbereich oder aber auch innerhalb des Hochschulbereichs genannt werden (Dubet 2002). Organisationale Veränderung meint also immer die Etablierung einer neuen sozialen Ordnung. Unabhängig von der jeweiligen Qualität einer organisationalen Veränderung, geht dabei immer auch eine Schädigung der individuellen Identität der Mitglieder des betroffenen sozialen Gefüges einher, welche nun mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen näher beleuchtet wird.

2 „Passive Gleichschaltung“ aufgrund von Identitätsschädigungen

Identität verleiht den einzelnen Mitgliedern eines geselligen Miteinander ihren Lebenssinn; das was die MitarbeiterInnen in einem organisationalen Gefüge sind, an was sie glauben und das was sie darin gewohnheitsmäßig tun, umschließt sie. Dabei sind es positive Gefühle, welche im Zuge der Anerkennung durch Dritte hervorgerufen werden, die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns charakterisieren und in der Folge schließlich die Handlungsenergie (power) in einer jedweden Situation generieren (Kaufmann 2005: 115-120). Der Erhalt dieser Anerkennung ist jedoch an das Wissen der MitarbeiterInnen über drei grundlegende Punkte geknüpft: 1. deren Position beziehungsweise Rolle in der Organisation; 2. die geltenden organisationalen Prozesse, Strukturen und Werte; 3. die Kompatibilität ihres Glaubens hinsichtlich des allgemeinen Gebarens im Arbeitsalltag. Nachdem nun jede organisationale Veränderung zumindest einen dieser drei Bereiche des organisationsbezogenen Wissens der MitarbeiterInnen entwertet, können sie unmittelbar ihre soziale Identität nicht mehr aufrechterhalten. Sie müssen demnach auf diese Entwicklung entsprechend reagieren und tun dies alternativ in Form einer emotionalen Explosion (entspricht einem Wutausbruch; VOICE), einer emotionalen Implosion (hier sprechen wir von einer Depression; EXIT) oder über das Verbannen des Emotionalen aus dem Berufsalltag (emotionale Erkaltung; LOYALTY) (ibid.: 214-215).

Das Beispiel des Wutausbruchs (VOICE) steht dabei für die Reaktion unter den Ressourcenärmsten Individuen. Sie verfügen nur mangelhaft über entsprechend Geld, soziale Kontakte und kulturellem Wissen, um eine Mehrzahl an individuellen Identitäten zu konstruieren beziehungsweise in Krisensituationen zu einer alternativen Identität zu wechseln. In der Konsequenz kommt es unter diesen Menschen allzu oft zu einer Fixierung einiger weniger Identitäten

(ibid.: 217-2019). Im organisationalen Kontext sind davon insbesondere Führungskräfte (unterhalb des Managements) aber auch Arbeiter beziehungsweise Angestellte auf den unteren Ebenen betroffen. Das Beispiel der Führungskraft zeigt dabei die ganze Komplexität der Situation. Positionell zwischen der eigentlichen Führung der Organisation und den MitarbeiterInnen gelegen, sieht sie zwangsweise ihre Verpflichtung, die Interessen beider Gruppen in den eigenen Handlungen und allgemein im Arbeitsalltag zu berücksichtigen. Im Zuge organisationaler Veränderungen kann es jedoch dazu kommen, dass die Vorgaben durch das Management unnachgiebig vorgetragen werden und die MitarbeiterInnen wiederum nicht von ihrem Unverständnis gegenüber den Neuerungen ablassen. In dieser Situation steht die Führungskraft von den beiden – in ihrem Arbeitsalltag ausschlaggebenden sozialen Gruppen – unter anhaltendem extremem Druck. Eine Lösung dieser identitären Krise kann sie lediglich in Form eines Entweder-Oder lösen: Entweder sie korrigiert gegenüber einer der benannten Gruppen den von ihr zugestandenen Einfluss hinsichtlich der Generierung ihrer Selbstachtung oder sie wird letztlich „im Einklang" mit der hierarchischen Struktur die MitarbeiterInnen im Rahmen eines Wutausbruches die Notwendigkeit der Anpassung verdeutlichen (ibid.: 229-231). Im gesellschaftlichen Zusammenhang eröffnet sich den unteren Schichten jedoch noch eine weitere Möglichkeit auf eine auftretende identitäre Krise zu reagieren: die Verweigerung gegenüber der (weiteren) Identitätsarbeit (EXIT). Es ist der Versuch „einfach zu sein, was man ist" (ibid.: 241) und „den Lauf der Dinge" zu akzeptieren. Dabei geht diese Perspektive hinsichtlich des eigenen Lebens auf die Zeit der umschließenden Gesellschaft zurück, als die gesellschaftlichen Institutionen ihren Mitgliedern noch eindeutige Positions- und Rollenzuschreibungen geliefert haben. Kern dieser Handlungsalternative stellt dabei eine über Generationen hinweg überlieferte und verinnerlichte Kultur dar, welche sich durch das „Auskommen, mit dem was man hat" unmittelbar ausdrückt (ibid.: 241-242). Die Anhänger dieser Perspektive entziehen sich somit der Identitätsarbeit innerhalb der modernen Gesellschaft; sie steigen aus ihr aus oder betreten sie gegebenenfalls gar nicht. Auf die Organisation übertragen, bedeutet dies das Ausscheiden von MitarbeiterInnen – die Kündigung. Betroffene Mitglieder verzichten auf die weitere Anstrengung der Erarbeitung einer (neuen) Identität im organisationalen Gefüge. Ihr kulturelles Wissen, ihre sozialen Kontakte und auch ihr privates Vermögen geben ihnen die Sicherheit, nicht auf diese Organisation und die damit verbundene Rolle zur Aufrechterhaltung ihrer Selbstachtung angewiesen zu sein. Sie verfügen über alternative Quellen der Anerkennung ihrer selbst gegenüber. Die dritte Möglichkeit zur Reaktion auf eine identitäre Schädigung beinhaltet zwar die weitere Ausübung der entsprechenden Rolle (LOYALTY), jedoch mit einer nun neuen emotionalen Distanz zu den im Bezug zur Rolle existierenden Institutionen (ibid.: 271-272). Attraktiv ist diese Alternative insbesondere für die Mitglieder am oberen wie auch unteren Rand (ibid.: 277). Denn auch, wenn sie die mit ihrer Rolle verbundenen Werte, Strukturen und Prozesse nicht gutheißen, würden sie doch sonst ihren sozialen Status verlieren;

müssten mit der Angst leben, aufgrund der dann wieder notwendigen Identitätsarbeit und einer möglicherweise nicht ausreichenden Sozialisation für alternative Rollen, den unangenehmen Zustand der Erschöpfung zu erreichen und die Anerkennung durch die „Anderen“ (komplett) zu verlieren (ibid.: 273). Im Arbeitsalltag zeigt sich diese „loyale“ Reaktion auf den Wegfall einer bislang vorhandenen sozialen Identität beispielsweise bei Mitgliedern des Öffentlichen Dienstes (insbesondere unter verbeamteten ArbeitnehmerInnen) aber auch in privat-wirtschaftlichen Organisation bei sehr „eng“ sozialisierten ArbeitnehmerInnen. In beiden Fällen bezieht sich die spezifische Sozialisation auf einen sehr speziellen Bereich der Gesellschaft und der Arbeitswelt. Verbeamtete ArbeitnehmerInnen müssten aus ihrem unmittelbaren Glauben heraus beispielsweise eine komplett neue Ausbildung oder zumindest Sozialisation durchlaufen, um eine vergleichbare Arbeitsstelle erfolgreich einnehmen zu können. Sie müssten darüber hinaus auf Pensionsansprüche und (klassischer Weise) auf ihre überdurchschnittliche finanzielle wie gesundheitliche Versorgung verzichten. Mitglieder von privat-wirtschaftlichen Organisationen wiederum, könnten aufgrund gesellschaftlich geringwertiger Bildungszertifikate ihren Verbleib auf der gegenwertigen Stelle als notwendig erachten, um weiterhin über ein geregeltes Einkommen und eine soziale Absicherung zu verfügen. Organisationale Mitglieder, welche sich für diesen Weg entscheiden, fokussieren sich auf die Vorteile ihrer aktuellen Rolle; solange sie auf ihrem Posten bleiben, bedarf es keiner neuen Identitätsarbeit – wohlweislich, dass dieses neue Selbst nun aber in absoluter Abhängigkeit gegenüber der Organisation und ihrer führenden VertreterInnen steht. VOICE, EXIT und LOYALTY sind somit drei unterschiedliche Antworten auf den Verlust der sozialen Identität der MitarbeiterInnen. Sie zielen auf die Erneuerung der individuellen Identität, um für sich weiterhin Anerkennung zu erhalten und Selbstachtung generieren zu können. Alle diese Reaktionsmöglichkeiten haben somit die Stabilisierung der eigenen Identität und Existenz zum Ziel. Aufgrund des vorausgehenden Verlustes ihrer sozialen Identität, sind sie nun jedoch verletzbarer; ihre neue unmittelbare Identität ist nun individualistischer Natur und die Umhüllung nicht mehr bewusst permanent und vollends schützend (s. Abbildung 2).

Die individualistische Identität der ArbeitnehmerInnen stabilisiert zwar ihr Sein, jedoch auch um das Wissen einer neuen Unsicherheit (s. Abbildung 3). Denn die Erfahrung einer verwehrten Resonanz von Seiten der organisationalen Führung beziehungsweise der Führungskraft (in Form einer Gratifikationskrise; Schaper 2011: 481) hat an ihrer Persönlichkeit Spuren hinterlassen. Müdigkeit verbunden mit dem Gefühl der Beschleunigung des Arbeitsalltages tritt nun immer wieder in die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen. Die Gefahr persönlich auszubrennen wird ihnen bewusst. Hinsichtlich ihrer Position und den empfundenen Verpflichtungen gegenüber der Organisation spüren sie die Kraft der organisationalen Öffentlichkeit (s. oben Theodor Geiger). Dabei ist es zum einen die empfundene ausbleibende Unterstützung von Seiten der KollegInnen, welche ebenfalls für sich mit dem Verlust der sozialen Identität kämp-

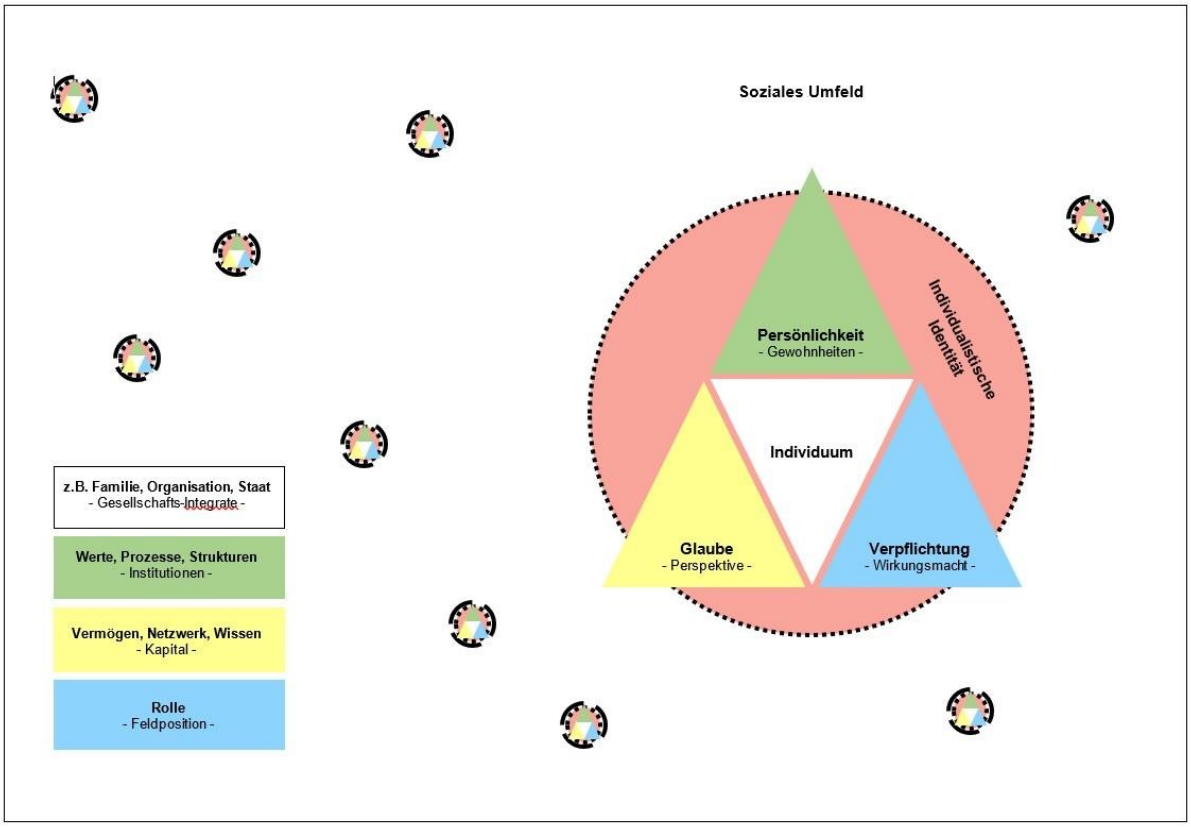

Abbildung 2: Das Individuum mit seiner Individualistischen Identität (eigene Grafik)

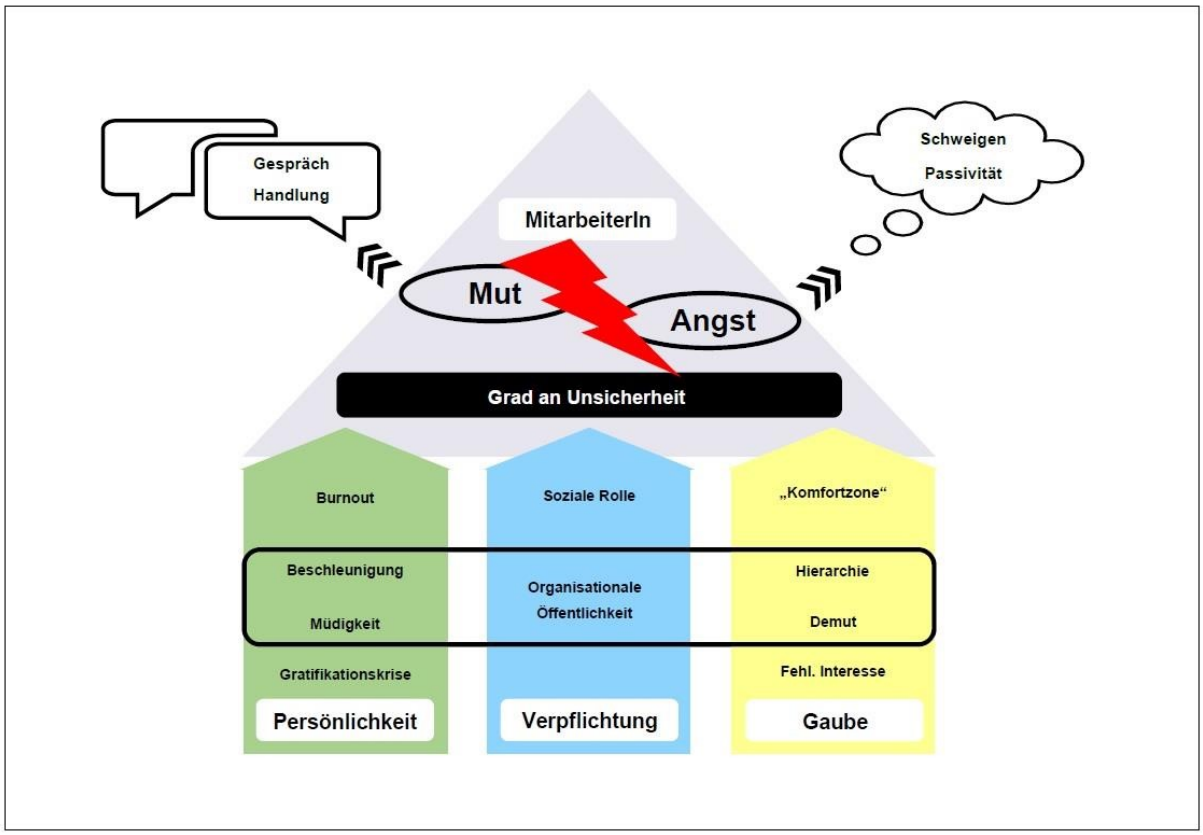

Abbildung 3: MitarbeiterInnen in sich verändernden Organisationen (eigene Grafik)

fen. Zum anderen eben der Verweis auf die eigene Rolle mit ihrer Begrenztheit durch die organisationale Führung. Engagement, das über die Kernkompetenzen der eigenen Stelle in der Organisation hinausgeht, birgt nun die unmittelbare Gefahr, sich einen Makel zuzuziehen; ein Stigma, das die mentale Last am Arbeitsplatz noch weiter steigern könnte. Es erscheint somit mehr als sinnvoll, sich nun und künftig allein auf die seiner organisationalen Rolle zugesprochenen Kernaufgabe zu fokussieren. Der eigene Glaube, über sein Netzwerk in der Organisation etwas bewegen zu können, mit seinem Fachwissen und vor allem organisationalen Wissen die Führungskraft beziehungsweise das Management – zum Wohle „seiner" Organisation – unterstützen zu dürfen ist verloren gegangen. Die MitarbeiterInnen sind demnach gekennzeichnet von einer neuen Demut und einem neuen Bewusstsein einer organisationalen Hierarchie. Denn die Veränderungen haben für sie keinen positiven Wert und demnach sind sie an der weiteren Mithilfe an diesen nicht (mehr) interessiert. Der Begriff der „Komfortzone" beschreibt von nun an den sozialen Raum dieser organisationalen Mitglieder, innerhalb dessen sie vorerst keine weitere Identitätsschädigung erwarten müssen. Die Angst vor persönlich-emotionaler Verletzung bremst sie und ihren Widerstand beziehungsweise ihr außerordentliches Engagement im Sinne eines extraproduktiven Verhaltens (Nerdinger 2011: 413-416) für „ihre" Organisation bis zum totalen Stillstand.

Die Ausschaltung von Widerstand hat auch der Prozess der Gleichschaltung zum Ziel. Dabei ist dies eine Entwicklung, welche allen voran in autoritären Regimen zu finden war (z.B. im national-sozialistischen Deutschland unter Adolf Hitler) beziehungsweise auch gegenwärtig wieder ist (z.B. in der Türkei unter seinem derzeitigen Präsidenten Recep Tayyip Erdoğan; Kazim 2016). Dem Autor geht es dabei nicht um das Suggerieren einer möglichen Gleichsetzung beider Regime, sondern vielmehr um das Aufzeigen, dass Gleichschaltung mit seinen einzelnen Elementen kein alleiniges Phänomen der Vergangenheit ist. Im Folgenden wird zur Illustration dieses Prozesses auf das Beispiel Nazi-Deutschlands näher eingegangen und dabei die wesentlichen Elemente im Zuge des Anschlusses Österreichs an das Dritte Reich sowie der Integration des Reichsverbandes der Deutschen Industrie in den nationalen Machtapparat der Hitler-Regierung und NS-Parteipolitik aufgezeigt. Am Ende steht die Herausarbeitung der Hypothese, dass es auch heute innerhalb von Organisationen und deren Veränderungsprozessen zu einem vergleichbaren Prozess der Gleichschaltung kommt, welchen der Autor jedoch als „passive Gleichschaltung" bezeichnet.

Der Prozess der Gleichschaltung in Österreich

Der Anschluss Österreichs an das Deutsche Reich bedeutete die Übernahme der politischen Macht im Staat und die militärische Besetzung durch die Wehrmacht (Botz 1980: 174). Auch wenn der konkrete Prozess hierzu bis zum Anschluss am 13. März 1938 nicht fixiert gewesen

war, stand doch das Ziel des „totalen Anschluß“ (Göring, zit. nach ibid.: 178) Österreichs für die Deutsche Führung fest. Die Grundlage dieser Entwicklung kann dabei an drei Umständen festgemacht werden: 1. dem seit 1936 auf das Deutsche Reich gestiegene wirtschaftliche Druck. Denn als Konsequenz der damals vollzogenen Beschleunigung der Umstellung der eigenen Wirtschaft auf militärische Rüstung sowie außenwirtschaftliche Unabhängigkeit, galt es entsprechende Engpässe innerhalb der Volkswirtschaft zu bewältigen. Ohne die Wirtschaftsleistung Österreichs galten diese als unlösbar; 2. die eingetretene Isolierung Österreichs aufgrund der sich geänderten Lage in der Außenpolitik. Diese war dabei zum einen mit dem Überfall Italiens auf Abessinien als auch mit dem plötzlichen Beginn des Bürgerkrieges in Spanien verbunden. Sie resultierte jedoch schlussendlich in der Folge des Ausbleibens wirksamer Gegenmaßnahmen in der internationalen Politik durch die Wiener Regierung; 3. fand im Vorfeld des Anschlusses eine Öffnung der staatlichen Institutionen, des politisch-monopolistischen Verbandes „Vaterländische Front“ sowie der Wirtschaft gegenüber dem Deutsch-Nationalismus ebenso wie dem Nationalsozialismus statt. Die gesellschaftliche Elite Österreichs hatte, in der Hoffnung den Faschismus und ihrer AnhängerInnen innerhalb des eigenen Landes zähmen zu können, die „Türen geöffnet“. Eine jede Alternative hierzu hätte sonst eine in Wien nicht gewollte Korrektur beziehungsweise Einschränkung der damals bereits eingetretenen „un- und antidemokratische[n] Regierungspraxis“ (Botz 1980: 178) bedeutet. Neben dem Willen der NS-Führung war es somit auch die allgemeine Situation in Österreich selbst, welche den Prozess des Anschlusses vorangetrieben hat. (Botz 1980: 174-178)
Neben diesen Rahmenbedingungen sollten vier Mitglieder des nationalsozialistischen Partei- und Verwaltungsapparates zu wesentlichen Akteuren im Rahmen des österreichischen Gleichschaltungsprozesses werden. Dies war zum ersten der saarpfälzische Gauleiter Josef Bürckel. Er wurde beispielsweise noch am Tag des Einmarsches der Wehrmacht in Österreich von Hitler zum Beauftragten für die Volksbefragung hinsichtlich der „Wiedervereinigung Österreichs mit dem Deutschen Reich“ (RGBl., I/1938: 249, zit. nach Botz 1980: 181) ernannt. In diesem Zusammenhang war ihm auch die Verantwortung der Reorganisation der Verbünde der NSDAP auf österreichischem Territorium übertragen worden. Dabei setzte er in der Durchführung seiner Aufgaben von Beginn an auf einen harten Einfluss bei allen österreichischen Behörden und machte sich somit auch Arthur Seiß-Inquart gefügig. Darüber hinaus fokussierte Bürckel aber auch im Austausch mit Adolf Hitler den weiteren Ausbau seiner Macht (ibid.: 179).
Der letzte (nur zwei Tage) amtierende Kanzler des österreichischen Ständestaates, Arthur Seiß-Inquart, wurde, zum zweiten, am 15. März 1938 zum „Reichsstatthalter für Österreich“ ernannt. Aufgrund von sogenannten „Reichsgrundgesetzen“ war er dabei den Reichsstatthaltern in Hessen und Sachsen mit seinen Befugnissen und seiner Stellung gleichgestellt. Er war in dieser Funktion somit als Unterführer für Österreich Chef der dortigen Landesregierung und galt darüber hinaus als Vertreter des obersten Reichswillens. Dies bedeutete, dass er zum

einen in persona die Verantwortung für die Entwicklungen in Österreich gegenüber den obersten Reichsbehörden in Berlin hatte und in diesem Zusammenhang auch den jeweiligen Reichsministern zum Gehorsam verpflichtet war. Zum anderen war er auch konkret Reichsinnenminister Frick bezüglich der allgemeinen Dienstaufsicht und den anderen Reichsministern in fachlichen Angelegenheiten unterstellt. Seine Aufgabe war es schließlich allem voran für die Beobachtung der tatsächlichen Ausführung der von Adolf Hitler für Österreich erlassen Richtlinien und Politik zu sorgen. In der Folge kam Seiß-Inquart ein weitrechendes Informationsrecht gegenüber allen Behörden und Körperschaften des Öffentlichen Rechts zu, wobei ihm ein unmittelbares Eingreifen durch den Erlass von Anordnungen nur bei drohender Gefahr einstweilig gestattet war (ibid.: 180-181). Als dritter Akteur im Zuge der Gleichschaltung ist der damalige Reichsinnen- und Reichsaufbauminister, Wilhelm Frick zu nennen. Adolf Hitler betraute ihn mit dem Aufbau und der Führung der Zentralstelle zur Steuerung des österreichischen Gleichschaltungsprozesses. Damit war dieser, ungeachtet der allgemeinen fachlichen Zuständigkeiten der anderen Reichsminister(ien), die zuständige Anlaufstelle für jede Art von Fragen hinsichtlich der Eingliederung Österreichs in das Deutsche Reich. In der Konsequenz bedeutete dies für den Verwaltungsalltag, dass alle Gesetze und jedes Verwaltungshandeln für Österreich fortan seine Zustimmung benötigten, um vor Ort Gültigkeit zu entfalten (ibid.: 181). Der vierte zentrale Akteur war schließlich Hermann Görings Berater zur Durchführung des Vierjahresplanes, Wilhelm Keppler. Auf der gemeinsamen Ernennung von Göring und Frick hin, wurde Keppler zum sogenannten „Reichsbeauftragten für Österreich“. Auf dieser Position war er für die Koordination der Maßnahmen der deutschen Reichsregierung in Wien zuständig. Darüber hinaus sollte er darauf achten, dass die Auswirkungen der entsprechenden Maßnahmen vor Ort mit den Zielen der Reichsführung übereinstimmten. Somit fungierte Wilhelm Keppler in Wien auch als Übermittler weiterer Befehle seiner beiden Vorgesetzten an Seiß-Inquart. Zusätzlich war verabredet worden, dass jedweder Geschäftsverkehr als auch jedwede Entsendung von BeamtInnen zwischen dem Deutschen Reich und Österreich alleine über diesen zu erfolgen hatte. Aufgrund der zum letzten Punkt jedoch fehlenden Entscheidungsbefugnis Kepplers, beschränkte sich die tatsächliche Kompetenz des „Reichsbeauftragten für Österreich“ auf den Bereich der Wirtschaftspolitik (ibid.: 181-182). Allen vier genannten Akteuren kam somit im Zuge der politisch-administrativen Gleichschaltung Österreichs eine bestimmte Aufgabe zu; jeder von ihnen wirkte auf seiner Position entsprechend auf die lokalen Behörden und die politisch-administrativen AmtsträgerInnen in Österreich ein.

Die Wirkungsweise der oben genannten Akteure im Prozess der Gleichschaltung Österreichs waren dabei von unterschiedlicher Art. So kann Bürckels „Einflussnahme bei fast allen in Österreich tätigen Behörden“ (ibid.: 179) als Beeinträchtigung des Glaubens der Individuen innerhalb des österreichischen Verwaltungsstabes verstanden werden. Denn durch sein Intervenieren führte er diesen wiederholt die neuen hierarchischen Strukturmerkmale vor Augen.

Hinsichtlich der sozialen Ordnung sprechen wir somit davon, dass Bürckel nicht nur Einfluss auf die Handlungsordnung in Österreich genommen hatte (indem er in Prozesse eingriff), sondern ebenso auf die dortige Zustandsordnung. Insofern man den österreichischen Verwaltungsapparat als organisationales Gefüge betrachten mag, müssen hier somit Prozess- und Strukurinstitutionen genannt werden, auf welche Bürckel im Sinne der Reichsleitung einwirkte. Die Wirkungsmacht Arthur Seiß-Inquarts ist zu allererst mit seiner Position verbundenen. Adolf Hitler machte ihn zum Unterführer und damit zur autoritären Führungsperson Österreichs; er war somit der erste Mann im neuen österreichischen Bundesstaat und in der Folge haben alle anderen politischen Akteure innerhalb des österreichischen Gebietes an Status verloren. Hitler hat mit dieser Ernennung unmittelbar in die Strukturinstitutionen vor Ort eingegriffen und darüber hinaus mit der Einführung des Führerprinzips auch die Werteinstitutionen offiziell verändert. Hinsichtlich der für Seiß-Inquart damit einhergegangenen persönlichen Verantwortung gegenüber dem Regime und Hitler, kann durchaus auch davon ausgegangen werden, dass für den „Reichsstatthalter von Österreich" auch eine neue Art des sozialen Drucks entstanden ist – das Handeln im Sinne seiner sozialen Rolle, welche ihm von der NS-Führung zugestanden worden war, stand somit an erster Stelle, um die nun wesentliche Quelle der Anerkennung aufrechtzuerhalten. Dies lässt sich auch davon ableiten, dass Bürckel sich Seiß-Inquart erfolgreich „unterwarf" (ibid.: 179). Schließlich kann – trotz des außerordentlichen Ergebnisses der Volksabstimmung zum Anschluss (99,7 Prozent Zustimmung; ibid.: 182) – davon ausgegangen werden, dass Seiß-Inquart über sein „umfassendes Informationsrecht gegenüber den Behörden und öffentlichen Körperschaften seines Amtsbezirkes" (ibid.: 181) verunsichernd auf die dortigen Organisationsmitglieder einwirkte. Denn das Bewusstsein der ständigen Kontrolle, dass jeder einzelne Verwaltungsakt auf eine Nachfrage von Seiten eines „Vorgesetzten" führen kann, untergräbt das Gefühl der Kontrolle und Selbstverantwortung (Schaper 2011: 479-480) unter den einzelnen MitarbeiterInnen. Die Ernennung und die Kompetenzen Seiß-Inquarts beeinträchtigten somit die Zustandsordnung innerhalb des Verwaltungsapparates Österreichs. Mit dem Akteur Wilhelm Frick, welcher in seiner Position die Zustimmung für alle Gesetze und jedes Verwaltungshandeln für und in Österreich erteilen musste, kam es wiederum zu einer Einflussnahme auf die Struktur- und Prozessinstitutionen (der Zustands- und Handlungsordnung) Österreichs. Schon allein aufgrund dessen, dass Frick die nicht mehr vorhandene Souveränität Österreichs verkörperte und dies einen mittelbaren Einschnitt für den Glauben der (widerständischen) ÖsterreicherInnen bedeutete. Wilhelm Keppler als „Reichsbeauftragter für Österreich" und Übermittler Berliner Befehle, steht zu allererst für die neue hierarchische Ordnung zwischen dem Deutschen Reich und Österreich, weshalb auch er auf den Glauben der österreichischen politisch-administrativen AkteurInnen einwirkte. Darüber hinaus beeinflusste seine Stellung ebenso die lokalen administrativ-politischen Strukturen wie auch Prozesse; die Handlungs- sowie Zustandsordnung Österreichs war auch durch Keppler

einem Wandel unterzogen. Der Anschlussprozess Österreichs veranschaulicht das unterschiedliche Wirken der Gleichschaltungssubjekte auf die betroffene soziale Ordnung und deren Wirkungselemente (Institutionen). Die nun folgende Betrachtung des Beispiels über die organisationale Gleichschaltung des Reichsverbands der Deutschen Industrie unter dem damaligen Präsidenten Gustav Krupp von Bohlen und Halbach zeigt wiederum die konkreten Auswirkungen auf die betroffene Organisation und die darin agierenden AkteurInnen.

Die Gleichschaltung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie (RDI)

Der Reichsverband der Deutschen Industrie geht auf den Zusammenschluss des „Centralverband Deutscher Industrieller" mit dem „Bund der Industriellen" zurück (Abelshauser 2002: 3). Gegründet wurde er im Jahr 1919 und bestand bis zu seiner offiziellen Integration in den sogenannten „Reichsstandes der Deutschen Industrie" am 19. Juni 1933. Die für diesen Beitrag betrachtete Phase der Organisationsentwicklung beziehungsweise organisationalen Veränderung des RDI liegt dabei zwischen Jänner 1933, der Machtergreifung Hitlers und der NSDAP, und Juni 1933, dem letzten Tag seiner faktischen Existenz. In der anstehenden Analyse liegt dabei ein erster Fokus auf der Person Gustav Krupp von Bohlen und Halbach und darüber hinaus ein weiterer auf den allgemeinen organisatorischen Entwicklungen innerhalb des RDI. Gustav Krupp von Bohlen und Halbach prägte eine äußerst kritische Distanz zu Adolf Hitler und der NSDAP. Auf der Basis eines bis zu seinem ersten Treffen mit Hitler am 20. Februar 1933 geltenden Grundsatzes, hatte er keiner einzigen Partei für irgendeinen Wohlgefallen (weder aus Geschäfts- noch aus seinem Privatvermögen) eine Spende zukommen lassen (Abelshauser 2002: 6). Sein erstes Treffen mit Reichskanzler Adolf Hitler fand gemeinsam mit anderen Industriellen auf Einladung des damaligen kommissarischen Preußischen Innenminister, Hermann Göring, am 20. Februar 1933 statt und bot den Gästen einen Einblick in die politischen Grundsätze des neuen Reichskanzlers. Während dieses Treffens wurde Krupp unmittelbar vorgeführt, wie weit sein politischer Standpunkt als Präsident des RDI von dem Hitlers und der neuen Regierung entfernt war. Aufgrund des über eine Stunde andauernden Monologes Hitlers, bestand für Krupp auch keine Möglichkeit, seine vorbereiteten Fragen entsprechend zu adressieren. Krupp und den anderen Industriellen wurde dagegen in diesem Treffen stillschweigend klar, dass zum ersten ihre Rolle lediglich die von Empfängern ist und zum zweiten Adolf Hitler nur gewaltsam wieder von der politischen Macht Abschied nehmen würde (ibid.: 8). Unter diesem Eindruck – demütig und seinem bisherigen Verständnis über die eigene Position als auch der Qualität seines wirtschaftlichen Fachwissens auf dem politischen Parkett infrage gestellt – wies Krupp den am Ende dieses Treffens durch den späteren Reichsbankpräsidenten, Hjalmar Schacht, vorgetragenen Vorschlag einen Beitrag für die „Wahlkampfkasse des Reichskanzlers" (ibid.: 9) zu leisten, nicht zurück. Der Aufforderung von Mitgliedern der RDI-Geschäftsführung, welche nationalistischer Gesinnung waren, über die Dauer der

„Feier der nationalen Erhebung“ (13. bis 15. März 1933) auf der RDI-Zentrale neben der nationalen Flagge auch die Hakenkreuzflagge aufzuziehen, widersetzte sich Krupp dann jedoch wieder mit Blick auf seinem Verständnis der parteipolitischen Neutralität des RDI. Er konnte allerdings wiederum nicht verhindern, dass diese doch noch am dritten Tag gehisst wurde. Am „Tag von Potsdam“, circa eine Woche darauf, hatte er wiederum die Hakenkreuzflagge verboten. Diesmal war es aber ein Rollkommando der SA, welche das Verbot schließlich überging. Auch die Ablösung des konservativen Hans Luther als Reichsbankpräsident durch Hitlers getreuen Hjalmar Schacht sorgte bei Krupp für keine Besserung der Wahrnehmung der aktuellen Entwicklungen (ibid.). In der Folge traf sich Krupp gemeinsam mit seinem Präsidiumskollegen Carl Friedrich von Siemens und dem ehemaligen Mitglied der Zentrumsfraktion, Clemens Lammers, im März 1933 zu einer Sondierung mit dem Vorsitzenden des Allgemeinen Gewerkschaftsbundes hinsichtlich der Reaktivierung des „Arbeitsgemeinschaftsgedanken“, der „Aufrechterhaltung der Rechtssicherheit“ sowie der Sicherung des „sozialen Friedens“ (ibid.: 9-10). Dabei wurde dieses Treffen in der Präsidiumssitzung vom 23. März 1933 von Fritz Thyssen – ein Anhänger Hitlers innerhalb des RDI – auf das Schärfste und teils offen verurteilt, sodass Krupps Position auch inner-organisational eine entsprechende Beschädigung davontrug (ibid.: 11). In einem Treffen mit Hitler am 1. April 1933 übergab Krupp diesem eine Denkschrift des RDI, welche ebenfalls noch in der Sitzung vom 23. März 1933 verabschiedet worden war und die wiederum dessen konventionelles Verständnis von Verbandspolitik aufzeigte. Somit lässt sich vermuten, dass dieses Treffen den Anstoß für das wenige Tage später an den RDI durch den wirtschaftspolitischen Sprecher der NSDAP, Otto Wagener, herangetragene Ultimatum zur absoluten Gleichschaltung der Organisation gab. Da Krupp auf seinen Brief an Hitler mit der darin enthaltenen Frage, ob Wagener wirklich als Unterhändler für diesen fungiere unbeantwortet blieb, nahm er dieses schließlich aufgrund des Mangels an Alternativen an (ibid. 12). Die Entscheidung Krupps zur Aufgabe des letzten Widerstandes und damit schlussendlich der Bereitschaft zur Eingliederung des RDI in den Machtapparat der NSDAP fällte dieser dabei ohne Rücksprache mit den anderen Präsidiumsmitgliedern. Diese informierte er erst in der für den 6. April angesetzten Sitzung in der Krupp als Präsident des Verbandes schließlich noch „außerordentliche Vollmachten“ (ibid.: 14) von den anwesenden Mitgliedern des Präsidiums zugestanden werden mussten. Gustav Krupp von Bohlen und Halbach war somit zu Beginn dem Nationalsozialismus und Hitlers Regime mit dem Ziel des Erhalts des Verbandswesen und der Selbstverwaltung der Industrie entgegengetreten (ibid.: 8). Nach wenigen Monaten war er dann jedoch in der Rolle des Führers des mit dem Regime gleichgeschalteten RDI, bis dieser am 19. Juni 1933 zusammen mit dem Verband der Deutschen Arbeitgeberverbände zum „Reichsstandes der Deutschen Industrie“ fusionierte (ibid.: 15-16).

Die Analyse der Person Gustav Krupp von Bohlen und Halbach zeigt wesentliche Mechanismen, welche die Gleichschaltung auf der Ebene der betroffenen Individuen charakterisieren.

So verfügt Krupp mit Blick auf seine langjährige Haltung gegenüber dem Ausbleiben von Parteispenden über einen außerordentlich stabilen Glauben und ein entsprechendes Selbstbewusstsein mit Blick auf seine Person und seine Position im wirtschaftlichen wie auch politischen-gesellschaftlichen Leben. Eine erste Beschädigung dieses Glaubens, welcher sich insbesondere aus seiner etablierten Position im Netzwerk der Industrie, seiner Vermögenssituation und seinem Wissen um die wirtschaftlichen wie politisch-gesellschaftlichen Prozesse speiste, trat im Rahmen des Treffen mit Adolf Hitler am 20. Februar 1933 ein. Auslöser hierfür lag in der Verhaltensweise Hitlers und der damit einhergegangenen „Degradierung" Krupps zum Zuhörer und Informationsempfänger. Hitler entwertete dabei Krupps bisheriges Wissen um die wirtschaftlichen Zusammenhänge und verdeutlichte auch seine Machtposition als Reichskanzler gegenüber Krupp und den weiteren Industriellen vor Ort. Schließlich wurde durch den von Schacht vorgebrachten Vorschlag einer Spende in Hitlers Wahlkampfkasse auch Krupps Gewohnheit, keinerlei Spenden an politische Organisationen und Personen zu tätigen unmittelbar aufgebrochen. Hitler sowie Schacht wirkten dabei auf Krupp als Vertreter einer neuen sozialen Öffentlichkeit, die ihm eine Neudefinition seiner sozialen Rolle innerhalb des NS-Regimes mit den damit einhergehenden Pflichten aufzwangen. Hitlers Ausführungen können dabei als einen Anschlag auf Krupps Struktur- wie auch Werteinstitutionen interpretiert werden. Die Streitigkeiten innerhalb des RDI im Rahmen der Beflaggung über die Dauer der „Feier der nationalen Erhebung", welche Krupp am letzten Tag doch noch verloren geben musste, als auch der Eingriff durch die SA im Zusammenhang mit der Beflaggung am „Tag von Potsdam", zeigten ihm erneut die Machterosion seiner Stellung unter einem Teil der Mitglieder des RDI aber auch ganz konkret gegenüber der SA der NSDAP. Gerade die SA machte somit die neuen hierarchischen Gegebenheiten deutlich und traten gegenüber Krupps Entscheidung (Gebaren), an besagtem Ereignis nicht die Hakenkreuzflagge an der Zentrale des RDI aufzuziehen, als eine neue soziale Öffentlichkeit auf, welche unablässig Druck ausübte. Ein weiterer Moment der Demut setzte bei Krupp darüber hinaus im Ergebnis der vergeblichen Suche nach Handlungsalternativen als Reaktion auf die Berufung Hjalmar Schachts zum neuen Reichsbankpräsidenten ein. Auch die Sondierung mit dem Allgemeinen Gewerkschaftsbund, welche zwischen beiden Partnern für sich genommen positiv verlaufen waren, beschädigten letzten Endes doch erneut Krupps Persönlichkeit und Glauben. Denn auf der Grundlage dieses Treffen wollten Lammers und Krupp Hitler vom Nutzen der weiterhin freiwilligen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeberschaft und Arbeitnehmerschaft überzeugen. Doch sie gelangten nicht zu Hitler, der sich aufgrund anderweitiger Überlastung keine Zeit für sie und deren Anliegen nahm. Für Krupp somit ein weiterer Moment einsetzender Müdigkeit und Demut gegenüber den aktuell laufenden Entwicklungen. Außerdem untergrub Hitlers Verhalten erneut Krupps Position als Präsident des Reichsverbands der Industriellen in Deutschland, war

er anscheinend nicht wichtig genug, um von Hitler zumindest einige Minuten dessen Zeit entgegengebracht zu bekommen. Die in der Präsidiumssitzung vom 23. März 1933 von Fritz Thyssen als Senatsmitglied des RDI leidenschaftlich vorgebrachte Kritik am bisherigen Handelns des Präsidiums des RDI wie auch in Bezug auf die Sondierung mit dem Allgemeinen Gewerkschaftsbund an Krupp persönlich, wirkte wiederum nicht nur schwächend auf Krupps Position innerhalb des RDI, sondern auch in vergleichbarer Weise auf dessen Glauben im Sinne seiner Stellung und dem Ausmaß geteilter Werte und Ansichten im Netzwerk der Industriellen. Schließlich scheint das vom wirtschaftspolitischen Sprecher der NSDAP Anfang April bei der Geschäftsführung des RDI vorgetragene Ultimatum zur absoluten Gleichschaltung der Organisation in Zusammenhang mit dem Gespräch zwischen Krupp und Hitler am 1. April 1933 zu stehen, wo dieser entsprechend dem Präsidialbeschluss vom 23. März 1933 das konventionelle Verständnis des RDI hinsichtlich der Verbandspolitik mitgeteilt hatte. Für Krupp stellt diese Entwicklung mit diesem unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang eine erhebliche Gratifikationskrise (Schaper 2011: 481) mit Blick auf seine vorhandenen Ziele für die Arbeit des RDI dar. Wiederholt hatte Hitler und die NSDAP ihm die Anerkennung verwehrt, die ihm seinem bisherigen Verständnis nach aufgrund seiner Position und der Position des RDI zugestanden hätte. Krupp durchlebte eine Phase anhaltenden sozialen Drucks (auch von Seiten nationalgesinnter Mitglieder seiner Organisation) sowie fortgeschrittener Verunsicherung, da wiederholt Werte und Strukturinstitutionen zerfallen sind und gerade auch der inner-organisationale Widerstand (vertreten durch Fritz Thyssen) auch seine bisherigen Prozessinstitutionen negativ beeinträchtigt hatte. Im Ergebnis kann somit Krupps Zustimmung zu Wageners Ultimatum als die Entscheidung eines identitär gebrochenen Mannes interpretiert werden; aufgrund der erodierten sozialen Identität Krupps als Präsident des RDI, wagte es dieser hinsichtlich des gestellten Ultimatums nicht mehr „nein“ zu sagen.

Zusätzlich zu den Wirkungseffekten auf die bei einem Prozess der Gleichschaltung betroffenen Individuen, lassen sich am Beispiel der Organisationentwicklung des RDI auch typische Momente der Gleichschaltung auf organisationaler Ebene erkennen. So war die Arbeit des RDI noch im Jänner 1933 – also unmittelbar nach der Machtergreifung Hitlers und der NSDAP – vom liberalen Wirtschaftsverständnis geprägt. Dies bedeutete, dass unter der Führung des RDI-Geschäftsführers, Ludwig Kastl, der RDI in diesen Tagen gemeinsam mit anderen Spitzenverbänden der Wirtschaft den Kampf gegen den vom NS-Regime geplanten Protektionismus gegenüber der Landwirtschaft organisierte. Darüber hinaus distanzierte sich das Präsidium des RDI von der neuen Reichsregierung unter Adolf Hitler, drängte auf die Beibehaltung eines Wohlverhaltens der Regierung im Bereich der Wirtschaftspolitik und übte Kritik an der negativen Beeinträchtigung des sozialen Friedens in Deutschland, allen voran in Verbindung mit den Aktivitäten der SA der NSDAP (Abelshauser 2002: 8). Hinsichtlich des Streits über die Hakenkreuzbeflaggung der RDI-Zentrale an den Tagen der „Feier der nationalen Erhebung“

(13. Bis 15. März 1933) als auch am „Tag von Potsdam“ (21. März 1933) offenbarten sich bereits zwei wesentliche Veränderungen im Organisationsalltag des RDI: 1. wurde ersichtlich, dass unter ihren Mitgliedern auch Anhänger Hitlers vertreten sind. Neben der bislang dominanten integrativen Perspektive auf die organisationalen Aktivitäten (ibid.: 8), verbreitete sich ebenso eine Perspektive differenzierender Art; 2. weist das gewaltsame Aufziehen der Hakenkreuzflagge am RDI-Zentralgebäude durch die SA auch auf den bereits gestiegenen sozialen Druck auf die Organisation hin. Die bis dahin vorherrschende Selbstverständlichkeit der parteipolitischen Neutralität wurde dadurch von der sozialen Öffentlichkeit (in Form von Mitgliedern der NSDAP) einem Angriff unterzogen. Mit der Präsidialsitzung vom 23. März tritt ein weiteres Merkmal des Gleichschaltungsprozesses den BetrachterInnen hervor. So kritisierte das Senatsmitglied Fritz Thyssen nicht nur die durch Krupp und von Siemens von Seiten des RDI geführten Sondierung mit Theodor Leiphart vom Allgemeinen Gewerkschaftsbund. Vielmehr sprach Thyssen mit seiner Formulierung von den „Schleppenträgern des bisherigen Systems“ (ibid.: 10) den Aktivitäten und Zielen der Geschäftsführung sowie des Präsidiums in diesem Moment die Legitimität ab; er entzog diesen von seiner Seite (und gegebenenfalls auch stellvertretend für die weiteren Anhänger des NS-Regimes innerhalb des RDI) die Anerkennung. Es zeigte sich bei diesem Treffen somit erneut der auf die Führungsebene der Organisation in doppelter Weise ausgerichtete soziale Druck (extern, aber auch intern). Das Nacherzählen der „chronique scandaleuse“ (ibid.), also der Geschichte über wiederholt empörendes Handeln der RDI-Führungsebene, durch Fritz Thyssen kann dabei als Artefakt einer bereits im Etablierungsprozess befindlichen Gegenkultur (Siehl/Martin 1983) verstanden werden und stellt demnach eine Kritik der bislang geltenden Werthaltungen (Werteinstitutionen) innerhalb des RDI dar. Das von Hermann Göring am 28. März 1933 einberufene Beratergremium aus Mitgliedern der Vereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände und den Vereinigten Stahlwerken (darunter erneut Fritz Thyssen) zur Gewerkschaftsfrage, kann wiederum als Zeichen des bereits eingesetzten Ansehensverlustes des RDI von Seiten der Reichsregierung gewertet werden (Abelshauser 2002: 11), welcher bereits Anfang April 1933 zum Ultimatum über eine Gleichschaltung des RDI durch den wirtschaftspolitischen Sprecher der NSDAP, Otto Wagener, führte. Da dieses durch Krupp aufgrund eines Mangels an Alternativen angenommen wurde, kam es zur Beurlaubung der jüdischen Mitglieder der Geschäftsführung, das geschäftsführende Präsidialmitglied Ludwig Kastl musste seine Funktion niederlegen, dem weiteren Geschäftsführer Dr. Jacob Herle wurden in der Folge zwei NS-Mitglieder als Kommissare zur Seite gestellt und alle jüdischen Präsidialmitglieder schieden aus ihrer Funktion aus (ibid.: 12). In der am 6. April stattgefundenen Präsidiumssitzung kam es vor der Annahme dieses Ultimatums mit den damit einhergehenden Forderungen erst noch einmal zu einem lautstarken Widerstand der anderen Präsidial- wie auch Senatsmitglieder (VOICE); der letzte

Widerstand innerhalb des RDI schien dabei unter den aufbegehrenden Mitgliedern unkoordiniert abzulaufen, sodass dieser mit der Erwiderung Gustav Krupps, notfalls vom Amt des Präsidenten zurückzutreten, niedergeschlagen wurde und das Präsidium letzten Endes sogar für die Einführung des Führerprinzips innerhalb des RDI votierte (ibid.: 14). Mit dieser letzten Präsidiumssitzung des RDI nach dem Wahlerfolg Hitlers und der NSDAP 1933, vollzog sich eine grundlegende Veränderung dessen organisationaler Kultur. Denn mit der Gewährung außerordentlicher Vollmachten gegenüber Krupp als deren Präsidenten und dem ebenfalls einhergehenden Aussetzen aller weiteren organisationalen Gremien bis zur abgeschlossenen Reorganisation des RDI, kam es zu einer radikalen Änderung bisher geltender Strukturinstitutionen beziehungsweise der Zustandsordnung innerhalb der Organisation des RDI. Mit der Zustimmung der Ausschließung der jüdischen Mitglieder aus dem Präsidium, wurde auch die wesentliche Werteinstitution der generellen Gleichheit der Mitglieder des RDI komplett entwertet und durch das Gedankengut und der Perspektive der NSDAP und des NS-Regimes unmittelbar ersetzt. Schließlich verloren auch die bisweilen vorhandenen Prozessinstitutionen ihre Gültigkeit, da nun jedwedes organisationale Handeln allein an die Entscheidungsmacht des Präsidenten in persona gebunden war. In der Konsequenz dieser grundlegenden strukturellen, prozessualen und werte-orientierten Änderungen, kam es unter den Mitgliedern des RDI zu verschiedenem individuellem Handeln. So wählte beispielsweise der bisherige Gefährte Krupps, Paul Reusch, zuerst die innere Kündigung (LOYALTY), bevor er schließlich Deutschland verließ und damit sein Engagement für den RDI beendete. Weitere Präsidiumsmitglieder wählten direkt den Ausstieg aus der organisationalen Führung (EXIT), nicht jedoch ohne auf eine grundlegende Kritik gegenüber Krupp zu verzichten. Dabei zeigte sich die identitäre Schädigung („nicht allein um die Sache, sondern auch um seine Selbstachtung“, ibid.: 15) dieser Mitglieder. Die Präsidiumssitzung vom 6. April 1933 symbolisiert somit den Schlussstein der Prozesskette hinsichtlich der organisationalen Gleichschaltung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie unter der Herrschaft Hitlers und der NSDAP.

Das Beispiel der Gleichschaltung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie unter Gustav Krupp von Bohlen und Halbach zeigt somit ebenso wie das zuvor angeführte Beispiel der politisch-administrativen Gleichschaltung Österreichs nicht nur die beiden Wirkungsebenen eines Gleichschaltungsprozesses, sondern auch die Existenz von notwendigen zentralen „Gleichschaltungssubjekten“. Der Prozess der Gleichschaltung zielt zum einen unmittelbar auf das soziale Gefüge einer jeden Organisation und zum anderen immer auch auf die wesentlichen AkteurInnen innerhalb der gleichzuschaltenden Organisation. So wird eine Organisationskultur im Sinne der sozialen Ordnung innerhalb der betroffenen Gleichschaltung unmittelbar mit all ihren Wirkungselementen (Institutionen) angegriffen. Der Organisation wird beispielsweise ein neues hierarchisches Verständnis aufgezwungen (z.B. das Führerprinzip; A-

belshauser 2002: 14; Botz 1980: 180), womit die vorhandenen Strukturinstitutionen unmittelbar entwertet und durch neue ersetzt werden. Darüber hinaus werden die der Organisation zugrundeliegenden Werte(-institutionen) die Legitimität abgesprochen und im Sinne der neuen Autorität ersetzt (Abelshauser 2002: 12). Das Herantragen von neuen Prozessen von außen an die Organisation und deren Leitung (Abelshauser 2002: 12; Botz 1980: 181-182) beschreibt einen weiteren Wirkungsmechanismus des Prozesses der organisationalen Gleichschaltung. Dabei wird der entsprechenden Organisation insgesamt eine neue Legitimität ihrer Existenz für die Zukunft unter der Autorität versprochen. Hinsichtlich der organisationalen AkteurInnen zielt der Prozess der Gleichschaltung auf die Zerstörung beziehungsweise erhebliche Schädigung der sozialen Identität dieser Individuen beziehungsweise MitarbeiterInnen, um diese empfänglich für die „Wünsche" der neuen Autorität zu machen. So wird allen voran deren Glaube massiv beschädigt. Das meint, dass es zum Beispiel zu einer Entwertung ihres bisherigen Fachwissens und/oder organisationalen Wissens kommt (Abelshauser 2002: 9). Die Begrenztheit ihrer Macht im Rahmen des jeweiligen organisationalen beziehungsweise fachlichen Netzwerkes wird ihnen zusätzlich vor Augen geführt (ibid.: 11). Das Auslösen der Infragestellung der eigenen Position im zwischenmenschlichen beziehungsweise gesellschaftlichen Zusammenhang stellt eine weitere Form der identitären Schädigung dar (ibid.: 8, 10, 11, 12). Schließlich sollen die Gewohnheiten der führenden AkteuerInnen (des Widerstandes) aufgebrochen werden (ibid.: 6, 9), um bei diesen das Gefühl von Unsicherheit wachsen zu lassen – über den Aspekten des allgemeinen Glaubens an die soziale Welt und der eigenen Position darin hinaus. Je nach organisationalem Differenzierungsgrad der Autorität, kommen für diesen Prozess der Generierung von Unsicherheit unter den betroffenen Individuen beziehungsweise Organisationsmitglieder mehrere Gleichschaltungssubjekte zum Einsatz, die wiederum auf ganz bestimmte Aspekte des sozialen Gefüges einwirken. So fungierten im Zuge des Anschluss Österreichs und der politisch-administrativen Gleichschaltung vier wesentliche Gleichschaltungssubjekte auf österreichischem Territorium: 1. Josef Bürckel als Beauftragter für die Volksbefragung zur Zustimmung des Anschlusses (Botz 1980: 179); 2. Reichsinnenminister Wilhelm Frick, welcher die Gesamtverantwortung für den Anschluss innerhalb der Reichsregierung trug (ibid.: 181); 3. Wilhelm Keppler als „Reichsbeauftragter für Österreich", welcher sich effektiv insbesondere für die Umsetzung der Wirtschaftspolitik kümmerte (ibid.: 181-182); 4. Arthur Seiß-Inquart als ehemaliges Mitglied der letzten amtierenden Wiener Regierung (ibid.: 180-181), welcher wiederum vor Ort und innerhalb des Verwaltungsapparates für die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen des NS-Regimes zu achten hatte. Am Beispiel der Gleichschaltung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie lässt sich ebenso eine Mehrzahl an Subjekten, welche die Gleichschaltung vorangetrieben hatten, ausfindig machen: 1. NSDAP und SA als neue soziale Öffentlichkeit, welche neuen Druck auf den RDI und seine bislang parteipolitische Neutralität ausgeübt hatten (Abelshauser 2002: 9); 2. Otto Wagener in

seiner Funktion als wirtschaftspolitischer Sprecher der NSDAP, welcher Anfang April das Ultimatum zur Gleichschaltung gegenüber der RDI-Geschäftsführung vorgetragen hatte (ibid.: 12); 3. Fritz Thyssen als Vertreter der Anhänger Hitlers innerhalb des RDI und scharfer sowie offener Kritiker von Gustav Krupp innerhalb des RDI-Führungskreises (ibid.: 10-11); 4. Gustav Krupp am Ende selbst, da dieser schließlich die Rolle des Führers des RDI übernahm. All die aufgezeigten Elemente des Prozesses der organisationalen Gleichschaltung, inklusive der beschriebenen „Gleichschaltungssubjekte", lassen sich dabei auch heute im Rahmen organisationaler Transformation (als Extremfall der organisationalen Veränderung) vorfinden. Auch die Rahmenbedingungen der NS-Zeit als Impulsgeber für die Gleichschaltung Österreichs (anhaltender extremer wirtschaftlicher Druck in Verbindung mit der Verknappung der Ressourcen Geld und Zeit) liegen heute im Wirtschaftsleben erneut vor. Lediglich das, durch die AnhängerInnen des damaligen NS-Regimes beispielsweise und allen voran aber nicht ausschließlich gegenüber Juden vorgenommene, absolute Absprechen der Existenzberechtigung einzelner MitarbeiterInnen innerhalb ihrer Organisation, findet sich nur in den radikalsten und auch mit dem heutigen Recht offen unvereinbaren Ausnahmefällen (Cieschinger 2016; Kazim 2016). Im alltäglichen organisatorischen Rahmen kommt es – schon mit Blick auf den vorhandenen „Fachkräftemangel" nicht zu einer unmittelbaren Ausstellung entsprechender MitarbeiterInnen, sondern zuerst zu deren identitären Schädigung (siehe den Beginn dieses Abschnitts), sodass diese eben den Widerstand langfristig einstellen, deren Arbeitsleistung für die Organisation jedoch weiterhin genutzt werden kann. Somit kann an dieser Stelle für die gegenwärtige Zeit der organisationalen Transformation von einer „passiven Gleichschaltung" gesprochen werden.

Hypothese der „passiven Gleichschaltung"
Der Prozess der Gleichschaltung zu Zeiten des NS-Regimes war geprägt von der Zerstörung intra-organisationaler Institutionen (Werte, Strukturen sowie Prozesse) und der Etablierung einer neuen sozialen Ordnung im Sinne der Autorität des Führers beziehungsweise der damit einhergehenden Ideologie des Nationalsozialismus. Dabei ging es um die Einschüchterung organisationaler Mitglieder und der Reduzierung bis hin zur kompletten Beseitigung möglicher Quellen des Widerstandes gegen das Regime. Gegenwärtig kommt es im Zuge der Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld und auf Treiben „des Marktes" hin zu radikalen organisationalen Veränderungen. Ausgelöst von ökonomischem Druck, betrifft diese Veränderung wie zu Zeiten des NS-Regimes alle Wirkungselemente (Institutionen) einer Organisationskultur. Lediglich die unmittelbare Ausstellung von veränderungsunwilligen MitarbeiterInnen wird aufgrund des vorhandenen allgemeinen „Fachkräftemangels" in der Regel nicht vorgenommen. Stattdessen wird jedoch die Beschädigung der sozialen Identität der MitarbeiterInnen grob fahrlässig in Kauf genommen. Somit kann in diesem Zusammenhang und im Vergleich mit dem Prozess der Gleichschaltung während der Zeit der NS-Herrschaft in Europa, von einer „passiven Gleichschaltung" innerhalb verschiedenster Organisationen im Zuge deren Neuausrichtung gesprochen werden.

V Schlussbemerkung

Auf der Basis der skizzierten Umstände für gegenwärtige organisationale Veränderungsprozesse wurde nicht nur die Schädigung der sozialen Identität der MitarbeiterInnen in diesem Zusammenhang aufgezeigt, sondern auch unter Berücksichtigung der vorhandenen Parallelen zur Gleichschaltung in der NS-Zeit die Hypothese der „passiven Gleichschaltung“ in Organisationen formuliert. An dieser Stelle ist nun notwendig, nochmals die wesentlichen Aspekte des vorliegenden Beitrages zusammenzufassen, um daraufhin final auf einzelne Handlungsvorschläge für die ArbeitnehmerInnenvertreterInnen zur Organisation von Widerstand in deren Organisationen zu verweisen.

1 Zusammenfassung

Da der Mensch und damit auch die MitarbeiterInnen soziale Wesen und damit auf die Anwesenheit Dritter angewiesen sind, um ihren Leben Sinn zu verleihen beziehungsweise die an sie gestellten Anforderungen im Arbeitsalltag erfüllen zu können, bedarf es einer grundlegenden Regelung des gemeinsamen Miteinander. Dieses Zusammenleben und -Arbeiten steht dabei auf der Grundlage von verschiedensten Normen, die in ihrem Kern besagen, dass in der Situation X normalerweise mit dem Verhalten Y zu rechnen ist, und für den Fall einer vorliegenden Wirkungsmacht auf die Individuen mit einer Verbindlichkeit (im Sinne eines Entweder-Oder) ausgestattet sind. Dabei sind es letzten Endes Selbstverständlichkeiten, die mit diesen Normen im geselligen Miteinander transportiert werden. Innerhalb einer Organisation spricht man an dieser Stelle von Institutionen. Dabei beziehen sich diese auf Werte, Strukturen und Prozesse eines organisationalen Gefüges, welche als selbstverständlich von deren Mitgliedern aufgefasst und mittels der Sozialisation an neue KollegInnen (im Rahmen deren Einarbeitungszeit) weitergegeben werden. Sie stellen die wesentlichen Wirkungselemente einer jeden Organisationskultur dar und haben in diesem Zusammenhang auch einen wesentlichen Einfluss auf die Identität der MitarbeiterInnen.

Das Konstrukt der Identität ist ein subjektives und dennoch an die soziale Realität gebunden. Somit liegt im Ausgangsfall bei jedem organisationalem Mitglied eine soziale Identität vor (Abb. 1). Sie berücksichtigt insbesondere die Position inklusive den damit verbundenen Verpflichtungen im organisationalen Gefüge, die im Zuge der Organisationskultur ausgebildeten Gewohnheiten der MitarbeiterInnen und deren individuellen Glauben, mit ihrem Wissen, ihrer Stellung im inner-organisationalen Netzwerk und ihrem Vermögen einen positiven Beitrag für den Erfolg der Organisation beitragen zu können – innerhalb des Arbeitsalltags für sich Anerkennung generieren zu können. Mit dieser sozialen Identität sind MitarbeiterInnen nicht nur in der Lage, den Arbeitsalltag zu bewältigen, sondern in ihrem individuellen Kern auch vor An-

griffen geschützt, da diese auch die Grundlage für jede notwendige Verteidigung bei auftretenden Problemen im Arbeitsalltag bereitstellt. Aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen (technische Innovation; Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld; Vernetzung, Technologisierung und neue Komplexität; Veränderungen am „Markt") kommt es jedoch zur Schädigung genau dieser sozialen Identität der MitarbeiterInnen. Denn die Veränderungsprozesse, welche im radikalsten Fall bis hin zur kompletten Transformation eines sozialen Gefüges reichen, lassen bestehende Institutionen erodieren, sodass alle bisherigen Ankerpunkte der Orientierung der MitarbeiterInnen verschwinden. In diesem Moment kommt es schließlich zur Ausbildung einer neuen individualistischen Identität unter den MitarbeiterInnen, welche zwar erneut Orientierung für die eigene Arbeit und die Zusammenarbeit mit KollegInnen und Vorgesetzen bietet, jedoch ihre stabile Schutzfunktion gegenüber Angriffen auf die einzelne Person nicht mehr dauerhaft aufrechterhalten kann (Abb. 2). In der unmittelbaren Folge kommt es von nun an immer wieder zu identitären Explosionen (im Sinne eines Wutausbruches, VOICE), identitären Implosion (im Sinne einer Depression, EXIT) oder auch einem emotionalen Erkalten unter den MitarbeiterInnen (im Sinne eines „Dienst nach Vorschrift", LOYALTY). Die MitarbeiterInnen müssen von nun an mit einer neuen Unsicherheit am Arbeitsplatz zurechtkommen (Abb. 3), welche aufgrund der Angst vor dem Entzug der notwendigen Anerkennung zu einer Reduzierung von Widerstand – bis hin zu dessen kompletten Ausbleiben – innerhalb der Organisation führt.

An zwei Beispielen aus der Zeit der nationalsozialistischen Herrschaft in Europa, dem Anschluss Österreichs sowie der Gleichschaltung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie, konnten im Weiteren die wesentlichen Merkmale eines Gleichschaltungsprozesses aufgezeigt werden. So beziehen sich diese zum einen auf die Kultur der entsprechenden Organisation mit ihren Institutionen und zum anderen unmittelbar auf ihre Mitglieder (insbesondere deren Führungsebene). Dabei wurde auch ersichtlich, dass der Prozess der Gleichschaltung über verschiedene „Gleichschaltungssubjekte" erfolgte, die wiederum bestimmte Bereiche des organisationalen Gefüges beziehungsweise bestimmte Personen innerhalb der Organisation ins Visier nahmen. Ausgehend von diesen Beispielen, den zuvor erläuterten Konstrukten („soziale Ordnung", „Organisationskultur", „soziale Identität", „individualistische Identität") und dem skizzierten Veränderungsprozessen, kam es schließlich zur Aufstellung der Hypothese einer „passiven Gleichschaltung" in Zuge heutiger organisationaler Veränderungen und Transformationen.

Es sei noch auf entsprechende Limitationen dieses Beitrages hingewiesen. So liegt diesem Beitrag ein theoretischer Charakter zugrunde. Trotz diverser theoretischer Arbeiten, welche selbst einen empirischen Ausgangspunkt haben (Martin 1992; Elsbach 2002; Kaufmann 2005) und für diese Arbeit einen zentralen Charakter vorweisen, gilt es diese Hypothese nochmals

konkret empirische zu untersuchen. Hierzu bedarfs es des Weiteren eine noch weitergehende Spezifikation der Hypothese, sodass diese klar operationalisierbar ist. Denn erst damit werden wesentliche Merkmale der beschriebenen Gleichschaltung auch beispielsweise im Rahmen einer Mitgliederbefragung der ArbeiterInnenkammer (aufgrund ihres supra-organisationale Charakters) entsprechend möglich sein zu erheben und für die weitere wissenschaftliche wie auch politische Argumentation nutzbar werden. Im Zuge der weiteren Verfolgung dieser Hypothese, sollte die Betrachtung des Gleichschaltungsprozesses im Nationalsozialismus mit seinen Folgen für die betroffenen (organisationalen) AkteurInnen deutlich verbreitert werden, um den eventuellen Eindruck eines vorliegenden Einzelfalles eindeutig mit dem einer systematischen Vorgehensweise von Seiten der „Gleichschaltungssubjekte" zu ersetzen.

2 Handlungsempfehlungen

Jede Notwendigkeit von Widerstand innerhalb einer Organisation steht im Zusammenhang mit deren Organisationskultur. Da die Kultur einer Organisation nicht nur Gewohnheiten unter den MitarbeiterInnen entstehen lässt, sondern ebenso mit ganz konkreten Werten und Strukturen verknüpft ist, hat jede organisationale Veränderung einen negativen Einfluss auf die soziale Identität der MitarbeiterInnen im Arbeitsalltag. Dabei kann es neben Wutausbrüchen von Seiten der organisationalen Mitglieder in kurzfristiger Sicht auch zu einer emotionalen Erkaltung („Dienst nach Vorschrift") oder gar einem Ausstieg von außerordentlich engagierten MitarbeiterInnen aus der Organisation (Kündigung) kommen. Um dies zu verhindern, muss jede Form des Widerstandes von Seiten der MitarbeiterInnenvertreterInnen als „institutionelle Arbeit"[3] verstanden werden, um entsprechende Gegenmaßnahmen zur anhaltenden Mobilisierung der organisationalen Mitglieder überhaupt erfolgreich etablieren zu können. Für die nun folgenden Handlungsempfehlungen wird neben den Arbeiten von Martin (1992) und Martin/Siehl (1983) hinsichtlich der Organisationskultur sowie einer möglichen Gegenkultur auch auf Schermuly (2019) und dessen Fokus auf das Empowerment der MitarbeiterInnen als Folge der Gestaltung „guter Arbeit" Bezug genommen:

Tipp #1: *Die dominante Organisationskultur detailliert beschreiben können.*

Jede organisationale Opposition braucht eine detaillierte Kenntnis über die Werte, Strukturen und Prozesse, gegen welche sie ankämpft. Die eingehende und wiederholte Information zu den Wesensmerkmalen der in der eigenen Organisation vorhanden, dominanten Kultur stellt demnach die Grundvoraussetzung für jede Form des Handelns innerhalb der Opposition dar.

---

[3] engl. „institutional work", siehe Lawrence et al. 2011.

Dabei gilt es beispielsweise insbesondere die Art und Weise zu berücksichtigen, wie mit Fehlern umgegangen wird. Aber auch die Verteilungsgerechtigkeit hinsichtlich vorhandener finanzieller, materieller und personeller Ressourcen sollten hier im Fokus liegen. Schließlich geht es auch die Frage der Diskriminierung kritischer MitarbeiterInnen sowie anderer einzelner Gruppen innerhalb der Organisation (Schermuly 2019: 223-241).

Tipp #2: *Jeder einzelne Widerstand baut auf einer Gegenkultur auf.*
ArbeitnehmerInnenvertreterInnen als auch AkteurInnen im organisationalen Widerstand ist anzuraten, Geschichten über die Werte und die Handlungen der organisationalen Führung auszuarbeiten, welche deutlich machen, dass gerade die darin beschriebenen Handlungen von Seiten des Managements mit den dahinterstehenden Werten der Organisation doch mehr schaden als nutzen. Dabei ist es wichtig, an konkreten Beispielen zu verhaften, im den Konkreten Charakter der Kritik an der Leitung aufrechtzuerhalten und für möglichst alle MitarbeiterInnen zu verdeutlichen. Darüber hinaus gilt es für die ArbeitnehmerInnenvertreterInnen die jeweiligen Werte, welche sie als Alternative zu denjenigen der organisationalen Führung in die organisational-öffentliche Debatte einbringen, auch klar zu formulieren und den KollegInnen gegenüber zu kommunizieren. Denn nur wenn diese über eine mögliche Alternative in Kenntnis gesetzt worden sind, können diese auch in den Prozess der persönlichen Abwägung dieser beiden Gegenentwürfe gehen. In der Konsequenz meint dies ebenso das Vorleben dieser entsprechenden Werte im unmittelbaren Arbeitsalltag der ArbeitnehmerInnenvertreterInnen. Außerdem braucht es die Integration kultureller Artefakte (z.B. die Einrichtung des eigenen Büros mittels Dekoration oder auch der Anordnung der Sitzgelegenheiten) in das Arbeitsumfeld der AkteurInnen, welche deren Widerstand für andere Personen im Arbeitsalltag auf subtile Art und Weise aufzeigen. (Martin/Siehl 1983)

Tipp #3a: *Klare Kompetenzverteilung innerhalb der ArbeiternehmerInnenvertreterInnen.*
Nicht nur MitarbeiterInnen müssen im gegebenen Fall wissen, an welches Mitglied der ArbeitnehmerInnenvertreterInnen sie sich wenden können. Auch unter den Mitgliedern des Betriebsrates beziehungsweise zwischen den eigens aktiven AkteurInnen einer organisationalen Opposition muss es klare Aufgabenzuweisungen geben, um das gemeinsame Arbeiten zu erleichtern. Dabei sollten hier die entsprechenden (sachlichen, methodischen, sozialen und personalen) Kompetenzen unter den AkteurInnen Berücksichtigung finden. Nicht jedes Mitglied der ArbeitnehmerInnenvertreterInnen findet außergewöhnliche Freude am Wälzen von arbeitsrechtlichen Texten. Das eine Mitglied ist besonders stark im IT-Bereich der Organisation vernetzt, ein anderes Mitglied betreibt Öffentlichkeitsarbeit besonders leicht. Je nach Situation

innerhalb der Situation und den anstehenden Herausforderungen sollte innerhalb der organisationalen Opposition eine sinnvolle und zielorientierte Verteilung der Kompetenzen stattfinden. (Schermuly 2019: 61-62)

Tipp #3b: *Aufzeigen der Kompetenz der KollegInnen in deren Arbeitsalltag und im Rahmen der Gegenkultur.*
Da die MitarbeiterInnen in der Folge von organisationalen Veränderungen in der Regel zumindest teilweise ihre bisherigen Gewohnheiten und ihre arbeitsbezogene Sicherheit verlieren, gilt es im Austausch mit den KollegInnen diese wieder an ihre Kompetenzen zu erinnern. Dabei sollte hinsichtlich der Arbeit der organisationalen Opposition vor allem auf die mögliche Integration der individuellen (sachlichen, methodischen, sozialen und personalen) Kompetenzen der MitarbeiterInnen, für die man sich einsetzt, geachtet werden (ibid.). Denn mit einer solchen Integration und dem damit einhergehenden Spenden von Anerkennung, kann deren fragmentierte Perspektive auf die Organisation durch die integrative Perspektive aus der Position der ArbeitnehmerInnenvertretung abgelöst werden. Die einzelnen MitarbeiterInnen schließlich sich somit gegebenenfalls der Gegenkultur innerhalb der Organisation an. (ibid.: 61-62)

Tipp #4a: *Aufzeigen der Bedeutung der Tätigkeit der KollegInnen für die Organisation.*
Gerade gegenüber organisationalen Mitgliedern, welche im Zuge der organisationalen Änderungen ihren Glauben an die Bedeutung ihrer Arbeit verloren haben („Dienst nach Vorschrift“, LOYALTY), gilt es unterstützend und coachend zur Seite zu stehen. Dabei kann es hilfreich sein, zeitweise das organisationale Ganze auszublenden und vorerst den Fokus auf die eigentliche Tätigkeit im Zusammenhang der organisationalen Subeinheit zu legen. Man unterstützt hier auch den Fokus auf eine Subkultur, welchen innerhalb des sozialen Raumes der betroffenen MitarbeiterInnen vorzufinden ist. (ibid.: 62-66)

Tipp #4b: *Klarmachen der Bedeutung des Engagements der KollegInnen in Bezug auf die Gegenkultur.*
In einem nächsten Schritt beziehungsweise bei den identitär noch stabileren Mitgliedern der Organisation sollte auch die Bedeutung deren Engagements für die organisationale Opposition und die damit verbundene Gegenkultur unterstrichen werden. In enger Bindung zum ebenfalls erwähnten Aufzeigen deren Kompetenz im Arbeitsalltag, kann an dieser Stelle die Wahrnehmung eines gewissen Status innerhalb der Gegenkultur durch die MitarbeiterInnen selbst am Ende resultieren. Es geht hier also um die Etablierung einer gewissen Position innerhalb der organisationalen Opposition und den damit zusammenhängenden Verpflichtungen unter den Organisationsmitgliedern. (ibid.: 62-66)

Tipp #5: *Das Engagement der KollegInnen in der organisationalen Opposition sollte ein Mindestmaß an Selbstbestimmung nicht unterschreiten.*
Jede Kollegin und jeder Kollege hat einen individuellen und somit nicht mit den anderen KollegInnen vergleichbaren Werdegang durchlaufen. Hierdurch ergibt sich eine ganz bestimmte Perspektive auf organisationale Entwicklungen und auch Zugang zu ganz unterschiedlichen Wissensbeständen. Ausgehend von der oben bereits nahegelegten, klaren Strukturierung der Zuständigkeiten innerhalb der ArbeitnehmerInnenvertretung beziehungsweise der organisationalen Opposition im Allgemeinen, sollte es den KollegInnen somit freistehen, in welchem Bereich sie sich einbringen möchten. Allerdings sollte immer die Ansprechperson für das sich engagierende Mitglied klar sein, um seinen Beitrag entsprechend adressieren zu können. Außerdem sollten auch gewisse Rahmenbedingungen für das Engagement festgelegt werden. Bei der schriftlichen Erarbeitung zu einem konkreten Thema oder auch im Zuge der Vorbereitung einer Präsentation vor den Mitgliedern der Opposition sollte beispielsweise darauf geachtet werden, dass diese für andere organisationale Mitglieder unmittelbar verständlich ist und somit die integrative Wirkungsweise dieses Beitrages für die Mitglieder der Gegenkultur nicht unterlaufen wird. (ibid.: 66-67)

Tipp #6: *Gewährung eines entsprechenden Einflusses auf die Tätigkeiten und Themenschwerpunkte der ArbeiternehmerInnenvertreterInnen*.
MitarbeiterInnen in organisationalen Veränderungsprozesses haben allzu oft den Eindruck, keinen Einfluss auf diese Aktivitäten nehmen zu können. Gerade hinsichtlich bisweilen extraproduktiver MitarbeiterInnen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit dazu neigen würden, die Organisation zu verlassen, gilt es einen neuen und alternativen Raum für die Einflussnahme zu ermöglichen. Gehören sie in der Regel auch zu der Gruppe an MitarbeiterInnen, welche unabhängig von der offiziellen Arbeitszeit auch Engagement für die Organisation gezeigt hatten. In Abgrenzung zum letztgenannten Tipp (#5), steht hier nicht die freie Themenwahl für einen konkreten Beitrag im Fokus, sondern vielmehr das Agenda-Setting innerhalb der organisationalen Opposition. Sei es die Schwerpunktsetzung auf das Thema „Interne Kommunikation“ oder die „Politik der Vertragsbefristung“ unter neuen KollegInnen. Geben Sie den KollegInnen ein Mitspracherecht innerhalb der Ausgestaltung der weiteren Arbeit innerhalb der ArbeitnehmerInnenvertretung. Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass die Themensetzung allein auf Impulse der KollegInnen basieren soll. (ibid.: 67-68)

Die hier skizzierten Handlungsempfehlungen sind mit der Grundprämisse eines neuen strategischen Handlungsverständnisses der ArbeitnehmerInnenvertreterInnen gekennzeichnet. Die

organisationale Opposition hat sich in der Vergangenheit oft als Gegenentwurf zur straff durchorganisierten organisationalen Führung mit klaren Zuständigkeiten verstanden. In Zeiten der Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld sowie des treibenden „Marktes“ erscheint ein solches Verständnis der ArbeitnehmerInnenvertretung jedoch nicht mehr zeitgemäß. Nachdem der Widerstand in Organisationen auch insbesondere die staatlich zu wenig regulierten Kräfte „des Marktes“ vor Ort zu bekämpfen hat, ist eine entsprechende Professionalisierung des politischen Handelns der ArbeitnehmerInnenvertreterInnen künftig die Grundvoraussetzung für eine ernstzunehmende Stellung innerhalb einer Organisation. Dies verdeutlicht allerdings auch die Notwendigkeit der Erweiterung der personellen Ressourcen der Opposition im Sinne einer Netzwerkorganisation, um je nach zu bewältigender Situation, auf entsprechendes Wissen und damit zusammenhängende Kompetenzen zurückgreifen zu können. Mit Blick auf die unmittelbare Beziehung zu den KollegInnen, gilt es die möglichen identitären Schäden zum einen möglichst gering zu halten und zum anderen, soweit schon eingetreten, im Sinne eines Empowerments die Kräfte der KollegInnen unter Zuhilfenahme des Konstrukts einer Gegenkultur wieder neu zu wecken; die individualistische Identität der MitarbeiterInnen wieder um eine soziale Identität mit Bezug zur Kultur der Opposition zu ergänzen, um deren Schweigen und Passivität wieder in Gespräche und konkrete Handlungen zu transformieren. Die Aufgabe der ArbeitnehmerInnenvertreterInnen ist in Zeiten des freien Umsichgreifen des Kapitalismus nichts weniger als der Kampf für „Respekt und Wahrhaftigkeit in der politischen Kultur“ (Horst Köhler, 05.07.2010) der jeweiligen Organisation.

Literaturverzeichnis

Abels, H. (2009) *Einführung in die Soziologie: Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft,* 4. Aufl. VS Verlag, Wiesbaden.

Abelshauser, W. (2002) Gustav Krupp und die Gleichschaltung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie, 1933-1934. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* **47** (1), 3–26.

Baum, J. A. C. (ed.) (2002) *The Blackwell companion to organizations,* 1. publ. Blackwell, Oxford.

Baumgartner, R. J. (2009) Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development* **17** (2), 102–113.

Botz, G. (1980) Stufen der politisch-administrativen Gleichschaltung Österreichs 1938 bis 1940. *Die Verwaltung* **13** (2), 173–212.

Castells, M. (ed.) (2017) *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

Cieschinger, A. (2016) Festnehmen, absetzen, mundtot machen: Türkei seit dem Putsch. https://www.spiegel.de/politik/ausland/tuerkei-seit-dem-putschversuch-chronologie-der-staatlichen-repressionen-a-1119807.html. Accessed 9/21/2019.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014) *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten,* 13., aktualisierte und erw. Aufl. Campus, Frankfurt.

Dubet, F. (2002) *Le déclin de l'institution*. Éd. du Seuil, Paris.

Elsbach, K. (2002) Intraorganizational Institutions. In: Baum, J. A. C. (ed.) *The Blackwell companion to organizations*, 1. publ. Blackwell, Oxford, pp. 37–57.

Engelhardt, M. v. (2010) Erving Goffmann: Stigma: Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität. In: Jörissen, B. & Zirfas, J. (eds.) *Schlüsselwerke der Identitätsforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden, pp. 123–140.

Esser, H. (1996) *Soziologie: Allgemeine Grundlagen,* 2., durchges. Aufl. Campus-Verl., Frankfurt, Main.

Faust, M. (2002) Der »Arbeitskraftunternehmer« – eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung. In: Kuda, E. (ed.) *Arbeitnehmer als Unternehmer?: Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung*. VSA Verlag, o.S.

Geiger, T. (1970) *Vorstudien zu einer Soziologie des Rechts: Mit einer Einleitung und internationalen Biographie zur Rechtssoziologie*. Luchtehand, Neuwied.

Gerst, D. (2005) "Arbeitskraftunternehmer": Leitbild der Neoliberalen Arbeitsgesellschaft? *Forum Wissenshaft* (2), o.S.

Jörissen, B. & Zirfas, J. (eds.) (2010) *Schlüsselwerke der Identitätsforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden.

Kaufmann, J.-C. (2001) *Ego: Pour une sociologie de l'individu*. Nathan, Paris.

Kaufmann, J.-C. (2005) *Die Erfindung des Ich: Eine Theorie der Identität*. UVK-Verl.-Ges, Konstanz.

Kaufmann, J.-C. (2015) *Identités, la bombe à retardement,* Nouvelle éd. Textuel, Paris.

Kazim, H. (2016) Entlassen, festnehmen, schikanieren: Türkei nach dem Putschversuch. https://www.spiegel.de/politik/ausland/tuerkei-unter-recep-tayyip-erdogan-entlassen-festnehmen-saeubern-a-1104956.html. Accessed 9/21/2019.

Kuda, E. (ed.) (2002) *Arbeitnehmer als Unternehmer?: Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung*. VSA Verlag.

Lawrence, T., Suddaby, R. & Leca, B. (2011) Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry* **20** (1), 52–58.

Martin, J. (1992) *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford Univ. Press, New York, NY.

Martin, J. & Siehl, C. (1983) Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics* **12** (2), 52–64.

Nerdinger, F. W. (2011) Formen des Arbeitsverhaltens. In: Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (eds.) *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2., überarbeitete Auflage. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 409–423.

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (eds.) (2011) *Arbeits- und Organisationspsychologie,* 2., überarbeitete Auflage. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg.

Pongratz, H. J. (ed.) (2004) *Typisch Arbeitskraftunternehmer?: Befunde der empirischen Arbeitsforschung*. Ed. Sigma, Berlin.

Reichsministerium des Innern (1938) *Reichsgesetzblatt Teil 1: RGBl I.*

Robert F. Kennedy (1966) Day of Affirmation Address. https://www.mtholyoke.edu/acad/intrel/speech/rfksa.htm. Accessed 9/21/2019.

Sachs, J. (2008) *Wohlstand für viele: Globale Wirtschaftspolitik in Zeiten der ökologischen und sozialen Krise,* 1. Aufl. Siedler, München.

Schaper, N. (2011) Wirkungen der Arbeit. In: Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (eds.) *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2., überarbeitete Auflage. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 475–495.

Schein, E. H. & Schein, P. (2017) *Organizational culture and leadership,* 5th edition.

Schermuly, C. C. (2019) *New Work - gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern,* 2. Auflage.

Scott, W. R. (2014 [erschienen 2013) *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities,* 4. ed. SAGE, Los Angeles, Calif.

Strauß, J. (2002) Der unfertige Arbeitskraftunternehmer. In: Kuda, E. (ed.) *Arbeitnehmer als Unternehmer?: Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung*. VSA Verlag, o.S.

Todorov, T. (2002) Sous le regard des autres. *Sciences Humaines* **13** (131), o.S.

Voß, G. G. (2002) Subjektivierung von Arbeit: Neue Anforderungen an Berufsorientierung und Berufsberatung. Oder: Welchen Beruf hat der Arbeitskraftunternehmer? Accessed 2/28/2019.

Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998) Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* **50** (1), 131–158.

Wilson, A. M. (2001) Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing* **35** (3/4), 353–367.