

Model cases in der Organisationssoziologie –

Stets auch Versperrung einer „Kritik der Organisation“?

Thomas Matys

Beitrag zur Veranstaltung »Model cases in der Organisationssoziologie« der Sektion Organisationssoziologie

Model cases: Assoziationen

„Model cases in der Organisationssoziologie“ rufen zunächst eine Reihe von Assoziationen auf. Im Folgenden werde ich drei benennen:

Reduktion von Komplexität: Modelle helfen uns, zu vereinfachen, zudem strukturieren sie auch. Unter Umständen lassen sie sogar die ‚Einheit in der Differenz‘ erkennen – was also das Gleiche, Einheitliche bei allen Unterschieden ist. So werden ganze Typologien möglich.

Werkzeug-Charakter: Nicht selten bieten uns Modelle Hilfestellungen beim Beschreiben und Erklären sozialer Phänomene. Sie sind dann im besten Wortsinn ‚Werkzeuge‘, mit Hilfe derer wir eben diese Phänomene bearbeiten, um nicht bei einem Problem etwa ohne (theoretischen, modellhaften) Erklärungsversuch stehenzubleiben. Das bedeutet auf der anderen Seite aber auch: Diese ‚Werkzeuge‘ sind nicht Selbstzweck oder stehen gar am Anfang einer Analyse, sondern es verhält sich genau andersherum: *Zunächst* haben wir das zu erklärende Phänomen, *dann* schauen wir, welcher theoretische Ansatz, u. U. mit Modell-Charakter, sich zu dessen Beschreibung und Analyse eignet.

Unwirkliches: Modelle sind aber auch stets unwirklich i. S. v. nicht empirisch, theoretisch, ja idealtypisch. Ganz im Sinne Max Webers werden sie zu Abstraktionszwecken gebildet und es gibt sie im Prinzip ‚in Reinform‘ nicht – allerdings, das macht ja Soziologie so spannend und einzigartig, sollte man nicht daraus ableiten, dass dieses Unwirkliche gleichzusetzen sei mit Nicht-Realem: Kerngegenstand unseres Faches ist doch gerade, dass zahlreiche Phänomene eben unempirisch, zu Abstraktionszwecken gebildet, nicht direkt erfahrbare, fiktional, vorgestellt, ja eingebildet sind, allerdings diese Phänomene eine eigene Wirklichkeit sui generis bilden – es gibt dann sozusagen zwei Realitäten, eine Wirklichkeit der ‚Dinge‘ (um es mit Durkheim zu sagen), außerhalb der Akteure und eine Wirklichkeit in den Köpfen, innerhalb der Akteure.

Drei model cases in der Organisationssoziologie – und ihre jeweiligen Unterstellungen

Zu den Kernbereichen der Organisationssoziologie gehörten lange Zeit *Arbeitsorganisationen* (vgl. Matys 2025a). Gleichwohl das bereits seit einiger Zeit in der Diskussion ist (und noch weiter sein wird), ist ja

gerade in Bezug auf model cases von Interesse, wie und warum sich bestimmte Diskurslinien so hartnäckig und nachhaltig durchgehalten haben bzw. ‚neue‘ Diskurslinien eröffnet werden, in Bezug auf die dann ‚alte‘, bisherige Phänomene überzustülpen versucht werden (Bsp.: Digitalisierung). Im Folgenden werde ich drei Diskurslinien skizzieren (besagte Digitalisierung wird eine von ihnen sein).

Lean production: Dieser Ansatz verweist im besonderen Maße auf einen Modell-Charakter, der unhinterfragt ökonomische Termini in die Organisation von Erwerbsarbeit eingebracht hat und in der arbeitssoziologischen Diskussion seit mindestens den 1990er-Jahren einen festen Bestandteil hat. Bei diesen Termini handelt es sich um Teamarbeit, Entscheidungsdezentralisierung, Reduzierung von bürokratischer Kontrolle, Abstimmung und Interessenausgleich durch formalisierte, informale Meetings, die Pflege von Organisationskultur oder die Einführung von diversen Beratungsformen (vgl. Matys 2025a). Der Kernfokus liege auf der ‚schlanken‘ (wörtlich eigentlich: mageren!) Produktion, dem Abbau von Hierarchie, der Senkung von Produktionskosten, geringen Lagerbeständen sowie dem Umstand, dass die komplette Wertschöpfungskette in den Blick zu nehmen sei. Selbst wenn es für jede Sozialwissenschaftlerin und jeden Sozialwissenschaftler klar ist, dass diese Aspekte unter soziologischer Perspektive zu betrachten sind, lässt sich eine Grundunterstellung in Bezug auf Organisation ausmachen: Es geht um Effizienz und die Voraussetzung eines gemeinsamen Zweckes. Letzteres kann unter meist kapitalistischen Verhältnissen im Prinzip nicht ernst gemeint sein, ist doch jedem klar, dass es Eigentümer-Arrangements sind, die die Machtverhältnisse in Produktionsunternehmen strukturieren. Die Effizienz ist ein rein ökonomischer Terminus, der sich eben automatisch auf ökonomische Organisationen bezieht, aber – überhaupt erwähnenswert? – nicht alle Organisationen sind ja ökonomische Organisationen! Wie dem auch sei: Die oft als notwendige Antwort auf die organisationalen Herausforderungen von lean production sind dann Kooperation und Ressourcenpooling. Fällt es bei der Kooperation m. E. leichter, dies soziologisch zu sehen (bzw. zu analysieren), verhält es sich beim Ressourcenpooling ähnlich wie beim gemeinsamen Zweck: Als hätten sich in zahlreichen Organisationen die Mitarbeitenden zusammengetan, quasi ihre Ressourcen gepoolt, um ein besseres Produktionsergebnis zu erreichen (vgl. Nathan 2001)! Auch hier sind es doch oft schlichte arbeitgeberseitig dominierte Arbeitsverhältnisse, die die Notwendigkeiten der Arbeitnehmenden systematisch ausnutzen. Um dies festzustellen, muss man kein Marxist sein!

Man kann das natürlich auch positiv lesen: Was empfehlen wir den Studierenden, wenn sie am Beginn der Exposé-Erstellung für eine wissenschaftliche Arbeit stehen? Wir empfehlen, mit einem empirisch-auffälligen Sachverhalt zu beginnen, daraus die Fragestellung zu entwickeln und dann zu schauen, welche soziologischen Ansätze sich zwecks Beschreibung und Erklärung anbieten. Jetzt könnte man also analog formulieren, dass lean production der empirisch-auffällige Sachverhalt ist, der in zahlreichen Unternehmen vorzufinden ist. Okay, wie auch immer wir nun diesen Gegenstand soziologisch untersuchen möchten, diese Grundunterstellung hat sich festgeschrieben, gilt als gesetzt und strukturierend. Kommen wir zu einer weiteren Diskurslinie.

Lernen und Innovation: Im arbeitssoziologischen Diskurs der letzten 40 Jahre waren *Lernen* und *Innovation* durchgängig mit der Grundunterstellung verknüpft, dass Organisationen durch verändertes Denken und Verhalten allgemeine Verbesserung, bessere Entscheidungen und Fortschritt erreichen können. Lernen wurde dabei meist als Prozess verstanden, der nicht nur Wissen erweitert, sondern neue, ‚bessere‘ Problemlösungen ermöglicht – etwa im Sinne von Double-Loop-Learning (Argyris und Schön 1978), bei dem grundlegende Annahmen und Handlungstheorien hinterfragt werden. Auch arbeitssoziologische Beiträge zu Qualifikation und Erfahrungswissen (z. B. Rauner 1995) gingen implizit davon aus, dass solche reflexiven Lernprozesse die Leistungsfähigkeit von Arbeit und Organisation steigern. Gleichzeitig wurde Vielfalt als Ressource begriffen: Unterschiedliche Perspektiven und Wissensformen sollten explorative Suchprozesse ermöglichen, wie es James G. March (1991) mit seinem Modell von Exploration vs. Exploitation theoretisch zugespitzt hat. Konzepte wie Communities of Practice (Wenger 1998) oder lernförderliche Arbeitsgestaltung (etwa Hirsch-Kreinsen 2017) bauen auf dieser Annahme auf, dass Vielfalt und Auto-

nomie Innovation begünstigen. Gregory Batesons Idee des Deutero-Learning (1972) – Lernen über die Bedingungen des Lernens – wurde in organisations- und arbeitssoziologischen Ansätzen zur „lernenden Organisation“ (Senge 1990) oder zur reflexiven Arbeitsgestaltung (Moldaschl und Voß 2002) aufgenommen. Auch hier wirkt das Fortschrittsnarrativ fort: Reflexivität soll robuste, anpassungsfähige und innovative Organisationen hervorbringen. Innovation schließlich wurde arbeitssoziologisch häufig als verbesserte Problemlösung verstanden, meist in Form inkrementeller Optimierung – von den klassischen Produktionssystemanalysen (Kern und Schumann 1984) bis zu neueren Debatten über digitale Innovation (Hirsch-Kreinsen und Minssen 2015). Dahinter steht die Erwartung, dass Innovation die Rationalität, Effizienz und Problemlösungsfähigkeit von Organisationen steigert. Insgesamt dominiert über Jahrzehnte hinweg eine stabile normative Grundunterstellung: Lernen schafft bessere Einsichten, Vielfalt ermöglicht Exploration, Exploration führt zu Innovation und Innovation produziert Fortschritt. Selbst kritische Beiträge (z. B. Dörre 2012) bleiben auf diese Fortschrittssemantik als Referenzpunkt bezogen.

Digitalisierte (organisierte) Kommunikation: Im arbeitssoziologischen und organisationsbezogenen Diskurs wird digitale Kommunikation überwiegend positiv gefasst und als zentraler Treiber organisationaler Rationalisierung, Effizienzsteigerung und Modernisierung beschrieben. Sie erscheint dabei weniger als ambivalente soziale Praxis denn als technologische Lösung für bestehende Koordinations-, Informations- und Kommunikationsprobleme in Organisationen. Digitale Kommunikationsmedien werden vor allem unter dem Gesichtspunkt ihrer funktionalen Vorteile betrachtet und in eine Fortschrittslogik eingebettet, die technische Innovationen mit Leistungssteigerung und Optimierung gleichsetzt. Ein zentrales Argument in dieser positiven Rahmung ist die Einsparung von Ressourcen. Digitale Kommunikation gilt als ökologisch wie ökonomisch vorteilhaft, da sie den Verbrauch physischer Materialien – insbesondere Papier – reduziert oder überflüssig macht. Der Verzicht auf Ausdrucke, Aktenordner und postalische Versendungen wird als Beitrag zur Nachhaltigkeit ebenso wie zur Kostensenkung interpretiert. Organisationen erscheinen in dieser Perspektive als rational handelnde Akteure, die durch Digitalisierung materielle Aufwände minimieren und Arbeitsprozesse ‚schlanker‘ gestalten können (vgl. Reinhard 2020). Die ökologische Entlastung fungiert dabei zugleich als Legitimationsressource für umfassende Digitalisierungsstrategien. Eng damit verknüpft ist die Betonung der Speicherfähigkeit digitaler Kommunikation. Digitale Medien ermöglichen es, Informationen dauerhaft, platzsparend und potenziell unbegrenzt zu archivieren, schnell wieder auffindbar zu machen und organisationsweit verfügbar zu halten. Kommunikation wird dadurch nicht mehr als flüchtiges Ereignis verstanden, sondern als dokumentierbarer, rekonstruierbarer und kontrollierbarer Prozess. Aus arbeitssoziologischer Perspektive wird hierin ein Gewinn an Transparenz, Nachvollziehbarkeit und organisationalem Gedächtnis gesehen. Wissen erscheint speicher- und übertragbar, Verluste durch Vergessen oder personelle Fluktuation sollen minimiert werden. Die Organisation gewinnt so den Charakter eines lern- und wissensfähigen Systems, das auf gespeicherte Kommunikation jederzeit zugreifen kann. Ein weiteres dominantes Moment der positiven Zuschreibung ist die Beschleunigung von Kommunikationsprozessen. Digitale Medien erlauben eine nahezu unmittelbare Übertragung von Informationen über räumliche und zeitliche Distanzen hinweg. Entscheidungswege können verkürzt, Abstimmungen beschleunigt und Reaktionszeiten reduziert werden. Schnelligkeit wird dabei als eigenständiger Wert gefasst und eng mit Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilität und Handlungsfähigkeit verbunden. Die Möglichkeit, Kolleg:innen, Vorgesetzte oder ganze Gruppen direkt und ohne institutionelle oder hierarchische Vermittlung zu erreichen, gilt als Ausdruck moderner, effizienter Organisation. Kommunikation wird damit als reibungsloser, direkter und weniger störanfällig imaginiert. Über diese Aspekte hinweg zeigt sich eine grundlegende, überwiegend affirmative Deutung digitaler Kommunikation: Sie erscheint als Mittel zur Rationalisierung organisationaler Abläufe, zur Optimierung von Ressourceneinsatz und zur Steigerung von Geschwindigkeit und Effizienz. Konflikte, Überlastungen oder neue Formen der Kontrolle treten in dieser Perspektive in den Hintergrund. Stattdessen dominiert

die Annahme, dass technische Kommunikationsmedien Organisationen leistungsfähiger, transparenter, direkter und handlungsfähiger machen.

Probleme bei der Verengung auf beispielhafte model cases – und Alternativ-Vorschläge

Im Folgenden sollen nun die zentralen Kritikpunkte der oben genannten model cases dargelegt werden. Im Anschluss an die Kritik wird dann jeweils ein Alternativsatz entsprechend der Auffassung des Verfassers zu Organisation dargestellt. Beginnen wir also mit lean production.

Erstens unterschätzt lean production die Existenz und Bedeutung spezialisierter Produktionsformen, die sich gängigen Effizienz-Logiken nur begrenzt unterordnen lassen. Hochgradig spezialisierte, wissensintensive oder experimentelle Produktionsweisen folgen oft anderen Rationalitäten als Taktung, Standardisierung und kontinuierlicher Optimierung. Kreative, forschungsnahe oder handwerklich geprägte Tätigkeiten lassen sich nicht ohne Weiteres ‚lean‘ machen, ohne dabei genau jene Qualitäten zu beschädigen, die ihren Wert ausmachen. Lean production setzt implizit voraus, dass alle Produktionsprozesse vergleichbar, messbar und optimierbar sind – eine Annahme, die empirisch und konzeptionell fragwürdig ist.

Zweitens suggeriert das Lean-Paradigma, dass ‚nicht-leane‘ Unternehmen primär defizitär oder rückständig seien. Damit wird ausgeblendet, dass Organisationen sich bewusst gegen Lean-Logiken positionieren können – etwa aus Gründen der Robustheit, der sozialen Stabilität, der Innovationsfähigkeit oder der politischen Steuerbarkeit. Nicht jedes Unternehmen, das Redundanzen zulässt, langsamere Entscheidungsprozesse akzeptiert oder ineffizient erscheinende Strukturen beibehält, handelt irrational. Vielmehr können solche ‚Ineffizienzen‘ funktional sein, etwa als Puffer gegen Krisen, als Schutzräume für Lernen oder als Ausdruck normativer Zielsetzungen jenseits reiner Kostenminimierung.

Drittens basiert lean production auf einem impliziten Menschenbild kooperativer, disziplinierter und lernbereiter Subjekte, die sich bereitwillig in Optimierungsprozesse einfügen. Dieses Bild verkennt jedoch die Existenz nicht-kooperativer Subjekte mit Eigensinn. Beschäftigte handeln nicht ausschließlich im Sinne organisationaler Effizienz, sondern verfolgen eigene Interessen, entwickeln Widerstände, nutzen Grauzonen oder entziehen sich bewusst der totalen Transparenz und Kontrolle. Lean-Ansätze interpretieren solchen Eigensinn häufig als Störung oder Abweichung, statt ihn als strukturelles Merkmal sozialer Organisation ernst zu nehmen. Gerade dieser Eigensinn kann jedoch ein Indikator für Machtasymmetrien, Überforderung oder verdeckte Konflikte sein, die durch Lean-Instrumente eher verdeckt als gelöst werden.

Insgesamt zeigt sich, dass lean production weniger eine neutrale Technik der Prozessoptimierung als vielmehr ein normatives Ordnungsmodell ist, das bestimmte Formen von Arbeit, Subjektivität und Kooperation privilegiert, während andere marginalisiert oder problematisiert werden.

Aber: Organisation ist kein per se effizienzsteigerndes Modell zwecks Ressourcenpooling. Sie ist vielmehr ein soziales Arrangement, das Interessen bündelt, hierarchisiert und konfliktförmig strukturiert. Auch Kooperation ist nicht automatisch gut oder emanzipatorisch. Sie wird organisiert, reguliert und in vielen Fällen gezielt ‚abgeschöpft‘, um Wertschöpfung zu maximieren. Lean production verdeckt diese Macht- und Aneignungsverhältnisse, indem sie Kooperation als technische Notwendigkeit und Effizienz als objektives Ziel darstellt. Eine kritische Perspektive muss daher Organisation und Kooperation nicht als Lösungen, sondern als umkämpfte soziale Praktiken begreifen.

Auch das Konzept von „Lernen und Innovation“ birgt Kritikpotential, welches ich im Folgenden aufzeigen möchte.

Erstens muss auf die postulierte Messbarkeit des Lernfortschritts eingegangen werden. Organisationale Lernprozesse werden zunehmend über Kennzahlen, Kompetenzmodelle, Evaluationen oder Perfor-

mancemaße operationalisiert. Dabei wird Lernen auf beobachtbare Outputs reduziert, während informelle, widersprüchliche oder ambivalente Lernprozesse unsichtbar bleiben. Lernen ist jedoch kein linearer Zuwachs an Wissen oder Fähigkeiten, sondern häufig fragmentiert, situativ und von Irritationen geprägt. Die Fixierung auf Messbarkeit erzeugt die Illusion von Steuerbarkeit und Fortschritt, verschiebt den Fokus aber von Verstehen und Erfahrung hin zur bloßen Nachweisbarkeit von ‚Lernerfolg‘.

Zweitens bleibt häufig ungeklärt, wo die Lernergebnisse eigentlich verbleiben. Die Rede vom „organisationalen Lernen“ suggeriert, dass individuelles Wissen sich problemlos in kollektive Routinen, Strukturen oder Innovationen überführt. In der Praxis sind Lernergebnisse jedoch flüchtig, personengebunden oder kontextabhängig. Sie gehen mit Personalfluktuation verloren, werden durch bestehende Machtverhältnisse blockiert oder in standardisierte Verfahren überführt, die den ursprünglichen Lerngehalt entleeren. Lernen produziert somit nicht automatisch organisationales Gedächtnis, sondern kann ebenso gut versanden oder neutralisiert werden.

Drittens werden Negativ-Schleifen, die nicht zur dominanten Fortschrittsrhetorik passen, ausgeblendet. Lernprozesse führen nicht zwangsläufig zu Verbesserung, sondern können auch Fehlanpassungen, Überanpassungen oder das Reproduzieren problematischer Praktiken verstärken. Organisationen lernen mitunter gerade das Falsche: Risikovermeidung, Konformität oder die Optimierung dysfunktionaler Routinen. Solche Negativ-Schleifen widersprechen der gängigen Erzählung von Lernen als stetigem Fortschritt und werden daher häufig externalisiert, individualisiert oder als temporäre Störungen abgetan.

Insgesamt fungiert das Konzept von *Lernen und Innovation* weniger als analytische Beschreibung realer Prozesse, sondern als normativer Imperativ: Organisationen *sollen* lernen, *müssen* innovativ sein und *haben* sich kontinuierlich zu verbessern. Diese Norm erzeugt Anpassungsdruck und verdeckt die Ambivalenzen, Machtbeziehungen und Verluste, die mit Lernen einhergehen.

Aber: Organisation ist keine durch Lernen gespeiste ‚Verbesserungs-Maschine‘. Lernen bedeutet stets auch Disziplinierung für fremde Zwecke: die Anpassung von Subjekten an organisationale Ziele, Bewertungsmaßstäbe und Verwertungslogiken. Was als Lernen firmiert, meint dabei oft weniger Innovation im Sinne struktureller Neuerung, sondern vielmehr Kreativität als flexible, situationsbezogene Problemlösung innerhalb bestehender Rahmen. Eine kritische Perspektive muss daher Lernen nicht als Fortschrittsgarantie, sondern als ambivalente soziale Praxis begreifen, die ebenso begrenzt, formt und einhegt, wie sie Neues ermöglicht.

Wenden wir uns der *digitalisierten Kommunikation* zu. Auch hier gibt es m. E. Anlass, oben ausgeführte positive Aspekte zumindest zu irritieren.

Erstens soll auf einen ganz zentralen Kritikpunkt eingegangen werden. Er betrifft die Unklarheit des Phänomens. Unter digitalisierter Kommunikation wird eine enorme Spannweite sehr unterschiedlicher Praktiken subsumiert: vom bloßen Einscannen analoger Dokumente über die Verlagerung von Abstimmungen in E-Mail- oder Chatformate bis hin zu vollständig plattformbasierter, algorithmisch strukturierter Kommunikation. Diese Heterogenität wird im Diskurs häufig eingeebnet, als handle es sich um einen einheitlichen, klar umrissenen Transformationsprozess. Dadurch verschwimmen analytisch relevante Unterschiede zwischen bloßer Digitalisierung bestehender Routinen und der Einführung qualitativ neuer Kommunikationslogiken.

Zweitens: Eng damit verbunden ist die Digitalisierung von Tätigkeiten, die nicht nur Werkzeuge austauscht, sondern neue Ausführungs- und Anweisungskulturen hervorbringt. Digitale Kommunikationssysteme strukturieren Arbeit durch standardisierte Masken, automatisierte Workflows, Protokollierungen und permanente Erreichbarkeit. Anweisungen werden kleinteiliger, stärker formalisiert und häufiger indirekt über Systeme vermittelt, statt situativ ausgehandelt zu werden. Dies verändert Machtverhältnisse: Kontrolle wird entpersonalisiert, Verantwortung fragmentiert und Abweichungen werden leichter sichtbar gemacht. Kommunikation dient damit weniger dem Austausch als der Dokumentation und Nachverfolgbarkeit von Arbeit.

Drittens ist die implizite Annahme zu kritisieren, sämtliche Mitarbeitende wiesen eine technische Affinität auf. Digitale Kommunikationsformen setzen bestimmte Kompetenzen, Routinen und Selbstverständlichkeiten voraus, die ungleich verteilt sind. Nicht alle Mitarbeitenden sind technisch affin oder verfügen über die gleichen Lern- und Anpassungsressourcen. Digitale Kommunikation kann daher Ausschlüsse, Unsicherheiten und neue Abhängigkeiten erzeugen, die im Effizienz-narrativ unsichtbar bleiben. Schwierigkeiten im Umgang mit digitalen Tools werden dabei häufig individualisiert, statt als strukturelles Organisationsproblem reflektiert zu werden.

Insgesamt wird digitalisierte Kommunikation häufig als rein technischer Fortschritt behandelt, während ihre sozialen, kulturellen und machbezogenen Effekte unterschätzt werden. Sie verändert nicht nur, *wie* kommuniziert wird, sondern auch, *wer* kommunizieren kann, *was* sichtbar wird und *wie* Arbeit bewertet wird.

Aber: Organisationen ‚funktionieren‘ nicht per se besser durch Digitalisierung. Digitalisierung ist kein schlichtes technisches Arrangement, sondern ein sozio-technisches System, in dem technische Infrastrukturen, organisationale Regeln und menschliches Handeln untrennbar miteinander verschränkt sind. Sie schafft neue Mensch-Maschine-Verhältnisse, in denen Arbeit zunehmend durch Systeme vermittelt, bewertet und gesteuert wird, und etabliert zugleich eine neue Datenkultur, in der Kommunikation nicht nur Austausch, sondern auch Rohstoff für Kontrolle, Optimierung und Entscheidungsfindung ist (vgl. Matys 2025b). Eine kritische Analyse digitalisierter Kommunikation muss daher über Technikfragen hinausgehen und ihre organisationalen und sozialen Folgen in den Blick nehmen.

Epistemologische Konsequenzen

Die Frage nach den epistemologischen Konsequenzen transportiert einen Fakt, dem im Grunde jede Organisationssoziologin/jeder Organisationssoziologe ausgesetzt ist: Model cases setzen sich durch, schreiben sich ein – in Lehrbücher, Aufsätze und Curricula. Ganze Forschende- und Studierende-Generationen verankern sie im kollektiven Gedächtnis, nehmen sie zu zahlreichen ‚Startpunkten‘ und zitieren sie unablässig. Besonders unter Forschenden bilden sich Schulen, zu deren kognitivem Erkenntnisinventar ein bestimmtes Model-Repertoire gehört. Welche geronnenen, selbstverständlichen Bestände lassen sich also differenzieren?

Da ist zunächst der Bereich des *Wissens* zu nennen. Hier ist zuvorderst die systematische Strukturierungsleistung anzuführen. Model cases, wie beispielhaft oben genannt, legen fest, *was* als Wissen gilt, *wie* Wissen erzeugt wird und *wer* als wissensfähig anerkannt wird. Erkenntnis ist damit nicht bloß das Resultat individueller Forschung, sondern das Produkt institutionell stabilisierter Praktiken.

Ein zentraler Bereich ist die Rolle von *Lehrbüchern und wissenschaftlichen Aufsätzen*. Sie fungieren nicht lediglich als Medien der Wissensvermittlung, sondern als Instrumente epistemologischer Strukturierung. Durch Auswahl, Ordnung und Darstellung entsteht ‚kanonisches Wissen‘, das als gesichert, relevant und lehrbar gilt. Alternative Perspektiven, methodische Brüche oder epistemische Unsicherheiten werden dabei häufig ausgeblendet oder marginalisiert. Lehrbücher naturalisieren so bestimmte Problemstellungen, Begriffe und Theorietraditionen und verleihen ihnen den Anschein von Selbstverständlichkeit. Aufsätze wiederum stabilisieren diese Struktur, indem sie sich an etablierte Formate, Argumentationsweisen und Referenzrahmen anpassen müssen, um als wissenschaftlich legitim zu gelten.

Eng damit verbunden ist die Praxis der *Zitation*. Zitationsregime erzeugen geronnene Inventare des Wissens, in denen bestimmte Autor:innen, Theorien und Journals kontinuierlich reproduziert werden. Es entstehen Zitier-Zirkel, in denen sich Anerkennung, Sichtbarkeit und epistemische Autorität gegenseitig verstärken. Wissen wird dadurch weniger nach seinem heuristischen oder erklärenden Gehalt bewertet, sondern nach seiner Anschlussfähigkeit an bestehende Diskurse. Innovatives, randständiges oder inter-

disziplinäres Wissen hat es schwerer, in diese Zirkulation einzutreten, wodurch epistemische Pfadabhängigkeiten verfestigt werden.

Besonders deutlich werden diese Effekte im Bereich der *Curricula*. Der Bologna-Prozess, Studien- und Prüfungsordnungen sowie die formale Benennung von Bachelor- und Masterstudiengängen wirken als mächtige epistemische Filter. Sie definieren, welche Wissensbestände als grundlegend, vertiefend oder randständig gelten und in welcher Reihenfolge sie angeeignet werden sollen. Modulhandbücher zerlegen Wissen in kreditierbare Einheiten, versehen es mit Lernergebnissen und Prüfungsformen und transformieren damit Erkenntnis in messbare Kompetenzen. Diese Modularisierung begünstigt standardisierte Wissensformen und erschwert offene, forschungsnahe oder epistemisch riskante Lernprozesse.

In ihrer Gesamtheit führen diese modellartig durchgezogenen Praktiken zu einer epistemischen Schließung. Wissen – wie ausgeführt in Lehrbüchern, Zitationsweisen und Curricula – wird stabilisiert, vergleichbar und administrierbar gemacht, zugleich aber auch normiert und begrenzt. Die Bedingungen der Möglichkeit von Erkenntnis verschieben sich von der offenen Fragestellung hin zur regelkonformen Produktion anschlussfähigen Wissens. Dies reicht sogar über einzelne Disziplinen hinaus. Mit anderen Worten: Die Maßstäbe, nach denen Wissen als gültig, relevant und lehrbar erscheint, gelten dann (jeweils spezifiziert) für das gesamte Wissenschaftssystem!

Jenseits von model cases: Zu einer „Kritik der Organisation“ (*innerhalb* und *außerhalb* des Wissenschaftssystems)

Innerhalb des Wissenschaftssystems

Neben dieser – nennen wir es einmal – Verfestigung modellhafter Wissens- und Praxisbestände, die ich im Vorherigen ausgeführt habe, gerät m. E. systematisch aus dem Blick, was Organisation generell kennzeichnet; es kann gar nicht deutlich genug hervorgehoben werden, dass es sich dabei jedoch nicht um eine naturwüchsige oder alternativlose Ordnung, sondern um eine spezifische institutionelle Lösung handelt, die unter bestimmten historischen, ökonomischen und politischen Bedingungen entstanden ist. Dies ist zudem noch unabhängig davon zu sehen, ob es sich um ökonomische oder nicht-ökonomische Organisationen handelt¹. Aus Sicht des Verfassers sind es die folgenden Punkte, die nicht schlichte Basis für eine Kritik des Organisationsphänomens sind, sondern zugleich auch jeweils dahingehend zu befragen sind, wo Anregungen gefunden werden können, dass Organisationen ein – oft gleichwohl utopisches – emanzipatorisches Potential entfalten können:

Erstens – Anonymität: Subjektlose Gewalt und Verantwortungsentlastung: Organisationen produzieren spezifische Formen von Anonymität. Entscheidungen erscheinen als Ergebnis von Verfahren, Regeln oder ‚Sachzwängen‘, nicht als Handlungen konkreter Akteur:innen. Diese *subjektlose Gewalt* führt zur Versachlichung und Verdinglichung sozialer Beziehungen: Menschen begegnen einander als Rollen, Fälle oder Kennzahlen. Verantwortung diffundiert entlang von Hierarchien und Prozessketten und wird dadurch entlastet oder vollständig neutralisiert („Das System verlangt es so“). Organisationale Macht wirkt gerade dort besonders effektiv, wo sie nicht personalisiert werden kann.

Zweitens – Rationalismus: Herrschaft durch formale und instrumentelle Rationalität: Organisationen sind privilegierte Träger instrumenteller und formaler Rationalität. Effizienz, Berechenbarkeit und Ziel-Mittel-Relationen werden zur dominanten Perspektive auf soziale Wirklichkeit. Diese Rationalitätsformen sind

¹ Eigentlich nahezu unglaublich, dass man auf diesen Unterschied immer wieder verweisen muss! Um es deutlich zu sagen: Wer eben diesen Unterschied systematisch unterschlägt oder, schlimmer: ihn nicht sieht, dürfte sich m. E. nicht als kritische/kritischer Organisationssoziologin/Organisationssoziologe begreifen.

jedoch nicht neutral: Sie reproduzieren die Sichtweisen der Herrschenden und naturalisieren bestehende Machtverhältnisse. Rationalität fungiert hier als Herrschaftstechnik, die Entscheidungen legitimiert, Alternativen unsichtbar macht und Kritik als irrational delegitimiert. In diesem Sinne sind Organisationen oft *extrovers herrschaftsförmig*: Sie greifen über ihre Grenzen hinaus und ordnen gesellschaftliche Bereiche nach ihren eigenen Logiken.

Drittens – Deformation der Menschen: Subjektivierung, Entfremdung und algorithmisches Vertrauen: Organisationen formen Subjekte. Sie erzeugen spezifische Subjektivierungen, in denen Menschen sich selbst als Ressource, Humankapital oder funktionales Element eines Systems verstehen. Dies geht mit Formen der Entfremdung einher: von der eigenen Tätigkeit, von anderen und von den Zwecken des Handelns. In digitalisierten Organisationen verschärfen sich diese Tendenzen durch neue Mensch-Maschine-Verhältnisse. Algorithmisches Vertrauen ersetzt situatives Urteil, Erfahrung und moralische Verantwortung. Entscheidungen werden an Systeme delegiert, deren Funktionsweise sich der Reflexion entzieht.

Viertens – Ungleichheits(re-)produktion: organisationale Verstetigung sozialer Differenzen: Organisationen sind keine neutralen Arenen, sondern aktive Produzenten sozialer Ungleichheit. Sie stabilisieren und reproduzieren Unterschiede entlang von Klasse, Geschlecht, Ethnie oder Bildung – häufig unter dem Deckmantel formaler Gleichheit. In Anlehnung an Charles Tilly (1998) lässt sich von *durable inequality* sprechen: Organisationale Routinen, Kategorisierungen und Zugangsregeln machen Ungleichheit dauerhaft, indem sie sie in scheinbar objektive Verfahren übersetzen.

Fünftens – Imperialismus: Organisation als dominante Regierungsform: Organisationen treten zunehmend selbst als Akteure auf – mit eigener Logik, eigener Sprache und eigenem Machtanspruch. Sie kolonisieren gesellschaftliche Bereiche, die vormals anders strukturiert waren (Gemeinschaft, Sorge, Bildung, Politik). Organisation wird zur dominanten Form des Regierens, während alternative Koordinationsformen – etwa informelle Kooperation, Selbstorganisation oder solidarische Praxis – marginalisiert oder delegitimiert werden. Der Organisationsimperialismus begrenzt so den Horizont des Denk- und Machbaren.

Eine kritische Analyse von Organisation darf – wenn wir diese Aspekte einmal auf einen gemeinsamen Nenner bringen wollen – nicht bei der Diagnose von Herrschaft stehen bleiben. In der Reflexion der genannten Punkte wird es möglich, das (gesamt-) gesellschaftliche Organisationsphänomen hinsichtlich seiner Potentiale zur Entdeckung und Erstarkung von Emanzipation und Utopie zu befragen: Dieses Potenzial liegt darin, dass Organisationen nicht nur Herrschaft stabilisieren, sondern auch Räume für kollektives Handeln, Solidarität und Gegenmacht eröffnen können. Organisationen können Orte sein, an denen Anonymität aufgehoben, Verantwortung rückgebunden und Rationalität pluralisiert wird. Sie können Subjekte nicht nur formen, sondern auch befähigen; Ungleichheiten nicht nur reproduzieren, sondern sichtbar machen und angreifen; gesellschaftliche Koordination nicht nur imperialisieren, sondern demokratisieren. Emanzipatorische Organisationen wären solche, die ihre eigenen Machtwirkungen reflektieren, Rationalität nicht verabsolutieren und Alternativen zulassen. Utopisch ist Organisation dort, wo sie nicht als technische Maschine oder autonomer Akteur erscheint, sondern als veränderbares soziales Verhältnis – offen für Kritik, Widerspruch und andere Formen des Zusammenlebens.

... außerhalb des Wissenschaftssystems

Auch außerhalb des Wissenschaftssystems gibt es – implizite, selten explizite, Organisationskritik; Die Karikatur *American Frankenstein* von Frank Bellew, Charlie Chaplins Film *Modern Times* sowie der Dokumentarfilm *The Corporation* beschäftigen sich auf unterschiedliche Weise mit den Folgen moderner technischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen. In Bellews Karikatur wird die moderne amerikanische Gesellschaft als eine Art selbst erschaffenes Frankenstein-Monster dargestellt, das außer Kontrolle geraten ist. Die Zeichnung kritisiert die Tendenz, dass Fortschritt, Technik oder mächtige gesell-

schaftliche Strukturen ein Eigenleben entwickeln, das den Menschen überragt und bedroht. Damit formuliert sie eine eindringliche Warnung vor einem Verlust menschlicher Kontrolle über die eigenen Schöpfungen.

Ähnliche Themen stehen im Zentrum von Charlie Chaplins *Modern Times* aus dem Jahr 1936. Der Film zeigt in satirischer und zugleich tragikomischer Weise, wie die Industrialisierung und das Fließbandwesen den Menschen entmenslichen. Chaplins Figur des ‚Tramps‘ wird buchstäblich zum Teil der Maschine: Das Tempo, die Mechanik und die Logik der Fabrik bestimmen sein Verhalten, seine Bewegungen und sogar sein Denken. Der Film kritisiert die zunehmende Entfremdung des Arbeiters in einer industrialisierten Welt, in der Effizienz und Produktivität wichtiger werden als die Bedürfnisse und Grenzen des Einzelnen. Neben der Technikkritik zeigt Chaplin auch die sozialen Folgen des Industriekapitalismus wie Arbeitslosigkeit, Unsicherheit und Armut während der Great Depression.

Der Dokumentarfilm *The Corporation* überträgt diese Kritik auf die moderne globalisierte Wirtschaft. Er analysiert große Unternehmen als mächtige gesellschaftliche Akteure, die rechtlich wie ‚Personen‘ behandelt werden, jedoch ein Verhalten zeigen, das – nach Kriterien der klinischen Psychopathiediagnostik – als fehlgeleitet, verantwortungslos oder sogar gefährlich einzustufen wäre.

Der Film zeigt, wie Konzerne systematisch Profitstreben über ökologische Verantwortung, soziale Gerechtigkeit und menschliche Werte stellen. Beispiele aus der realen Wirtschaft verdeutlichen, wie Unternehmensinteressen politische Entscheidungen beeinflussen, Ressourcen ausbeuten oder menschliche und natürliche Lebensgrundlagen gefährden. Anders als Chaplin oder Bellew arbeitet der Film dokumentarisch und argumentiert anhand realer Fälle, kommt aber zu einer ähnlichen Grundkritik: Die von Menschen geschaffenen Systeme entwickeln eine Dynamik, die sie selbst kaum noch kontrollieren können.

Trotz ihrer unterschiedlichen Formen – Karikatur, Stummfilmparodie und Dokumentarfilm – verbinden alle drei Werke eine gemeinsame Botschaft in Bezug auf eine ‚Kritik der Organisation‘; Sie thematisieren die Macht von (organisationalen) Systemen, die der Mensch ursprünglich zu seinem Vorteil geschaffen hat, die aber im Laufe der Zeit übermächtig geworden sind und nun die menschliche Freiheit, Würde und Selbstbestimmung bedrohen. In *American Frankenstein* ist es das gesellschaftliche oder wirtschaftliche ‚Monster‘, in *Modern Times* sind es die Maschinen und der industrielle Arbeitsrhythmus, und in *The Corporation* sind es global agierende Unternehmen mit profitgetriebener Logik. Alle drei Werke warnen davor, Fortschritt, Technologie oder wirtschaftliche Macht unreflektiert zu akzeptieren, und fordern implizit dazu auf, die menschliche Kontrolle und Verantwortung über diese Systeme wiederzugewinnen.

Die kritische Perspektive auf moderne Gesellschaften, wie sie in allen drei hier aufgezeigten ‚Werken‘ zum Ausdruck kommt, lässt sich mit zentralen Aspekten soziologischer Klassiker in Verbindung bringen:

- Karl Marx betont die ökonomische Logik und die Entfremdung des Menschen von seiner Arbeit;
- Max Weber diagnostiziert die zunehmende Rationalisierung und Bürokratisierung;
- Émile Durkheim analysiert normative Instabilität und den Verlust sozialer Bindungen;
- Michel Foucault zeigt die versteckten Mechanismen moderner Macht und Disziplinierung.

Die drei Produktionen beschreiben unterschiedliche Facetten derselben Problematik: Die Moderne produziert organisationale Systeme, deren Rationalität, Komplexität und Machtpotenzial die Möglichkeiten individueller Selbstbestimmung massiv einschränken und ein Machtgefälle zwischen Organisation und Individuum – zugunsten von Organisation – entstehen lassen.

Jenseits von Organisation

Die vorherigen Ausführungen hatten in ihrer Kritik-Perspektive bei aller Differenziertheit eine Gemeinsamkeit: Sie verblieben stets in einer Gesellschaft *mit* Organisation. Organisation ist dabei eine seit Beginn

der Moderne etablierte, anerkannte und wie selbstverständlich vollzogene soziale Regulationsform gesellschaftlicher Interaktion. Doch gerade unter den o. g. Aspekten wie Emanzipation und Utopie lassen sich – sagen wir einmal – ‚Ansätze‘ herausarbeiten, die lohnenswert erscheinen, weiterverfolgt zu werden, will man überhaupt in den Bereich kommen, Gesellschaftlichkeit auch *ohne* Organisation denken zu können. Und derart zu denken, wäre ja schon einmal signifikant mehr, als aktuelles Organisationsvollziehen – auch wenn damit ‚substantiell‘ noch nichts verwirklicht wäre. Im Folgenden möchte ich diese Denkansätze vorstellen.

Frühe Utopien. Hier sind besonders jene von Thomas Morus (*Utopia*, 1516) und Tommaso Campanella (*Civitas Solis*, ca. 1602) zu nennen. Ihre Ansätze werden häufig als literarische oder philosophische Kuriositäten der Vormoderne gelesen. Aus organisationssoziologischer Sicht lassen sie sich jedoch als erstaunlich präzise Entwürfe alternativer Gesellschafts- und Organisationsformen begreifen. Gerade weil sie vor der Durchsetzung moderner, funktional differenzierter Organisationen (Bürokratie, Markt, formale Verwaltung) entstanden, enthalten sie strukturelle Alternativen zum heute dominanten Organisationsparadigma – und sind daher epistemisch wie analytisch hoch relevant. Soziale Ordnungen bzw. Gesellschaften werden bei Morus und Campanella *nicht primär organisationsförmig*, sondern eher gemeinschaftlich, normativ und relational hergestellt gedacht. Anstelle eigener organisationaler Zweckrationalitäten stehen *soziale Praktiken, geteilte Lebensformen und kollektive Verantwortung* im Zentrum. Gesellschaft wird nicht als Aggregat spezialisierter Organisationen gedacht, sondern als integrierter sozialer Zusammenhang. Für Morus gilt Gemeineigentum statt organisationaler Ressourcenbindung, da Arbeit für ihn kollektiv organisiert wird. Darüber hinaus ist sie allgemein und zeitlich begrenzt, was eher rotierende Tätigkeiten statt fixe Rollen entstehen lässt. Auch in puncto Macht/Herrschaft enthält Morus‘ Ansatz sogar Bedenkenswertes; Ämter existieren, sind aber temporär, kontrolliert und sozial eingebettet. Herrschaft ist personalisiert und rechenschaftspflichtig – Macht ist nicht anonym und prozedural. Campanella radikalisiert den utopischen Entwurf in epistemischer Hinsicht: Wissen – als kollektive Praxis – ist öffentlich, räumlich sichtbar und nicht an Institutionen wie Schulen, Universitäten oder Forschungseinrichtungen ausgelagert. Lernen – als gesellschaftliche Erziehungsaufgabe – findet kontinuierlich und lebensweltlich statt – nicht modularisiert, zertifiziert oder prüfungsförmig organisiert. Innerhalb seines „Sonnenstaates“ verbindet er Vernunft, Moral, Kosmologie und Politik. Rationalität dient nicht der Effizienzsteigerung, sondern der Orientierung des gemeinsamen Lebens. Für eine „Kritik der Organisation“ sollen die drei folgenden Aspekte festgehalten werden, die sich an den Ansätzen von Morus und Campanella zeigen lassen. (1) Historische Ent-Naturalisierung von Organisation: Organisation ist weder anthropologisch notwendig noch gesellschaftlich alternativlos. (2) Erweiterung des Imaginären: Utopien öffnen einen Möglichkeitsraum jenseits von Effizienz, Steuerung und Funktionalität – Kategorien, die die Organisationssoziologie oft selbst reproduziert und schließlich (3) Kritik ohne Organisationsimperialismus: Gesellschaftliche Ordnung wird ohne die Annahme gedacht, dass alles organisiert werden muss – ein wichtiger Gegenpunkt zur heutigen Ausdehnung organisationaler Logiken in alle Lebensbereiche.

Neben diesen beiden grundlegenden Organisations-‚Alternativen‘ gibt es noch – so könnte man sagen – Diskursbereiche, die bestimmte Elemente einer derartigen Organisationskritik aufgreifen bzw. weiterdenken (helfen). Sie eröffnen Räume, in denen Arbeit, Produktion und soziale Reproduktion neu gedacht werden können; aus Platzgründen sollen sie hier nur kurz angerissen werden.

Eigenarbeit: Sie verweist auf Tätigkeiten, die nicht primär dem Markt oder der Lohnform unterworfen sind, sondern auf Selbstversorgung, gegenseitige Hilfe und die direkte Befriedigung von Bedürfnissen zielen. Sie unterläuft die Trennung von Produktion und Konsumtion sowie die Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt und stellt damit die gesellschaftliche Zentralität der Erwerbsarbeit infrage. Eigenarbeit entzieht sich weitgehend der formalen Organisation im klassischen Sinne, ist aber keineswegs unstrukturiert. Sie folgt impliziten Regeln, Routinen und Wissensbeständen, die häufig in Haushalten, Nachbarschaften oder informellen Netzwerken verankert sind. Hier wird Wert nicht primär in Geld gemessen, sondern in

Gebrauch, Autonomie oder sozialer Reziprozität. Organisationen treten in diesem Kontext weniger als hierarchische Steuerungsinstanzen auf, sondern als lose Kopplungen von Akteuren, die situativ kooperieren. Damit rückt eine Form der Koordination in den Fokus, die auf Vertrauen, geteiltem Erfahrungswissen und situativer Anpassung basiert – Elemente, die in formalen Organisationen oft marginalisiert werden.

Subsistenzwirtschaft: Sie knüpft an diese Perspektive an, indem sie die Sicherung materieller Lebensgrundlagen teilweise aus dem Waren- und Geldzusammenhang herauslöst. Wo Menschen einen Teil ihrer Bedürfnisse gemeinschaftlich oder individuell selbst decken, wird der Zwang zur permanenten Verwertung von Arbeitskraft relativiert. Subsistenzpraktiken sind dabei nicht als Rückzug in vormoderne Verhältnisse zu verstehen, sondern als bewusste Reorganisation von Arbeit und Versorgung, die ökologische Grenzen, soziale Beziehungen und lokale Kontexte stärker berücksichtigt als abstrakte Produktivitätsimperative. Subsistenzwirtschaft verknüpft Produktion und Konsum wieder enger miteinander. Während die Erwerbsarbeit eine funktionale Trennung von Produzenten und Konsumenten voraussetzt, organisiert Subsistenzwirtschaft soziale Reproduktion entlang lokaler Ressourcen, ökologischer Zyklen und gemeinschaftlicher Verantwortung. Damit lässt sich dies organisationssoziologisch als eine Reduktion funktionaler Differenzierung beschreiben, die zugleich neue Anforderungen an kollektive Abstimmung und Konfliktbearbeitung stellt. Entscheidungen über Arbeit, Zeit und Ressourcen sind hier weniger delegierbar und stärker in soziale Beziehungen eingebettet. Neue Organisationsformen werden denkbar, die weniger skalierbar, dafür aber robuster gegenüber externen Krisen sein können.

Genossenschaften: Sie fungieren in diesem Zusammenhang als institutionelle Brückenform. Sie verbleiben zwar häufig im Rahmen der Marktwirtschaft, unterlaufen jedoch deren Logik, indem sie Eigentum, Entscheidungsgewalt und Erträge kollektiv organisieren. Arbeit erscheint hier weniger als fremdbestimmte Erwerbstätigkeit denn als gemeinschaftlich verantwortete Tätigkeit. Genossenschaftliche Strukturen können so die Dominanz kapitalistischer Unternehmensformen relativieren und Erfahrungen demokratischer Selbstverwaltung hervorbringen, die über das klassische Lohnarbeitsverhältnis hinausweisen. Genossenschaften nehmen sozusagen eine Zwischenstellung ein, da sie formale Organisation mit alternativen Ziel- und Eigentumsstrukturen verbinden. Sie operieren innerhalb von Märkten, ohne sich vollständig deren Logik zu unterwerfen. Entscheidungsprozesse sind demokratischer angelegt, Mitglieder sind zugleich Produzenten, Nutzer oder Eigentümer. Aus organisationssoziologischer Sicht sind Genossenschaften hybride Gebilde, die Spannungen zwischen Effizienzanforderungen und kollektiver Selbstbestimmung institutionalisieren. Gerade diese Spannungen machen sie zu Lernorten organisationaler Innovation, da sie zeigen, dass wirtschaftliche Organisation nicht zwangsläufig auf hierarchische Kontrolle und Profitmaximierung reduziert werden muss.

Dekommodifizierung: Diese Perspektive bündelt sozusagen vorige Ansätze, indem sie darauf abzielt, zentrale Bereiche der Lebensführung – Arbeit, Wohnen, Versorgung, Pflege – dem Zwang der Warenförmigkeit zu entziehen. Wo Güter, Dienstleistungen und Tätigkeiten nicht mehr primär als Waren organisiert sind, verliert Erwerbsarbeit ihre Stellung als nahezu exklusiver Zugang zu sozialer Teilhabe. Dekommodifizierung verweist damit auf Prozesse, in denen Arbeit, Güter oder Dienstleistungen dem Marktmechanismus entzogen werden. Dies betrifft etwa Care-Arbeit, Bildung oder gemeinschaftlich organisierte Infrastrukturen. Organisationen, die dekommodifizierte Leistungen erbringen, folgen anderen Bewertungsmaßstäben als Marktorganisationen. Erfolg bemisst sich weniger an Wachstum oder Rendite, sondern an Zugänglichkeit, Qualität oder sozialer Gerechtigkeit. Organisationssoziologisch betrachtet entstehen hier andere Formen von Motivation, Legitimation und Kontrolle, die nicht primär auf monetären Anreizen beruhen, sondern auf normativen Orientierungen und kollektiven Sinnzuschreibungen.

In der Kombination von Eigenarbeit, Subsistenz, genossenschaftlicher Organisation und dekommodifizierten Infrastrukturen zeichnet sich somit ein Möglichkeitsraum ab, in dem Arbeit nicht länger vornehmlich als organisationsförmig angelegte, gesellschaftliche Pflicht zur Einkommenserzielung erscheint,

sondern als vielfältige, sozial eingebettete Praxis kollektiver Lebensgestaltung. Derart alternative Formen irritieren etablierte Annahmen über Effizienz, Rationalität und Steuerbarkeit von Organisationen und machen sichtbar, dass gesellschaftliche Reproduktion auch ohne die vollständige Vermittlung über Markt und Erwerbsarbeit möglich ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alternative Formen zu Organisation nicht als randständige Abweichungen begriffen werden müssen, sondern einen erweiterten Blick auf die Vielfalt möglicher Organisationsformen gesellschaftlicher Reproduktion eröffnen. Sie machen sichtbar, dass Organisationen nicht nur Instrumente zur effizienten Nutzung von Arbeitskraft sind, sondern soziale Arrangements, in denen Werte, Machtverhältnisse und Vorstellungen von einem guten Leben ausgehandelt werden. In einer Zeit multipler Krisen – ökologisch, sozial und ökonomisch – liegt ihr innovatives Potenzial weniger in der vollständigen Ablösung bestehender Strukturen als in der Irritation und Erweiterung dessen, was als organisierbar, produktiv und gesellschaftlich relevant gilt.

Literatur

- Apelt, Maja, und Uwe Wilkesmann. 2015. *Zur Zukunft der Organisationssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Apelt, Maja, Ingo Bode, Raimund Hasse, Uli Meyer, Victoria V. Groddeck, Maximiliane Wilkesmann und Arnold Windeler. Hrsg. 2019. *Handbuch Organisationssoziologie*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5>.
- Argyris, Chris, und Donald A. Schön. 1978. *Organization learning. A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Baecker, Dirk. 2018. *4.0 oder Die Lücke, die der Rechner lässt*. Leipzig: Merve.
- Baethge, Martin. 1991. Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In *Die Modernisierung moderner Gesellschaften*, Hrsg. Wolfgang Zapf, 260–278. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Bange, Carsten. 2022. Data Culture: Definition, Herausforderungen und Maßnahmen. <https://barc.com/de/data-culture/> (Zugegriffen: 04. Apr. 2022).
- Bateson, Gregory. 1981. *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Übersetzt von Hans-Günter Holl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baukrowitz, Andrea. 2006. Informatisierung und Reorganisation: Zur Rolle der IT jenseits der Automatisierung. In *Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch*, Hrsg. Andrea Baukrowitz et al., 98–115. Berlin: Edition Sigma.
- Besio, Cristina, et al. 2022. Verantwortungsvolle Maschinen ohne Verantwortlichkeit? Datenintensive Algorithmen in Organisationen. *Soziale Systeme* 26(1–2):129–159. <https://doi.org/10.1515/sosys-2021-0005>.
- Block, Katharina, Anne Deremetz, Anna Henkel und Malte Rehbein. Hrsg. 2022. *10 Minuten Soziologie: Digitalisierung*. Bielefeld: transcript.
- Blome-Drees, Johannes, Philipp Degens, Burghard Flieger, Lukas Lapschies, Christian Lautermann, Joschka Moldenhauer, Jonas Pentzien und Carla Young. 2021. Kooperatives Wirtschaften für das Gemeinwohl in der Zivilgesellschaft. *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl* 44(4):455–485. <https://doi.org/10.5771/2701-4193-2021-4-455>.
- Borsos, Lisa. 2020. Future Skills bei PROTEMA Unternehmensberatung GmbH. In *Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft*, Hrsg. Ulf-Daniel Ehlers, 1–22. Wiesbaden: Springer VS.
- Bruch, Michael, und Klaus Türk. 2005. Organisation als Regierungsdispositiv der modernen Gesellschaft. In *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*, Hrsg. Wieland Jäger und Uwe Schimank, 89–123. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Büchner, Susanne. 2018. Zum Verhältnis von Digitalisierung und Organisation. *Zeitschrift für Soziologie* 47:332–348. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2018-0121>.

- Büchner, Susanne, und Heike Dosdall. 2021. Organisation und Algorithmus. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 73:333–357. <https://doi.org/10.1007/s11577-021-00752-0>.
- Chia, Arthur. 2023. Datafication of Work and Learning. In *Workplace Learning for Changing Social and Economic Circumstances*, Hrsg. Helen Bound, et al., 33–48. London: Routledge.
- Dörre, Klaus. 2012. Kapitalismus im Wachstumsdilemma. *Gegenblende. Das gewerkschaftliche Debattenmagazin* 15:57–64.
- Ehlers, Ulf-Daniel, Hrsg. 2020. *Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Fleck, Ludwik. 1980. *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache – Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Foucault, Michel. 1973. *Archäologie des Wissens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gerlek, Sabine, et al., Hrsg. 2022. *Von Menschen und Maschinen: Mensch-Maschine-Interaktion in digitalen Kulturen*. Hagen: Hagen University Press.
- Häußling, Roger. 2020a. Soziologie des Digitalen. In *Handbuch Industrie 4.0: Recht, Technik, Gesellschaft*, Hrsg. Walter Frenz, 1355–1381. Wiesbaden: Springer VS.
- Häußling, Roger. 2020b. Daten als Schnittstellen zwischen algorithmischen und sozialen Prozessen. In *Soziologie des Digitalen – Digitale Soziologie?*, Hrsg. Sabine Maasen und Jan-Hendrik Passoth, 134–150. Baden-Baden: Nomos.
- Heinlein, Manuel, et al., Hrsg. 2023. *Digital vernetzte Arbeit: Merkmale und Anforderungen eines neuen Typus von Arbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hillebrandt, Frank. 2014. *Soziologische Praxistheorien: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut. 2015. *Digitalisierung von Arbeit: Folgen, Grenzen und Perspektiven*. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 43/2015. Dortmund: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Technische Universität Dortmund.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut. 2023. *Das Versprechen der Künstlichen Intelligenz: Gesellschaftliche Dynamik einer Schlüsseltechnologie*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut, und Heiner Minssen, Hrsg. 2017. *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*. Baden-Baden: Nomos.
- Holzkamp, Klaus. 1993. *Lernen: Subjektwissenschaftliche Grundlegung*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Huchler, Norbert. 2023. Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz: Wie KI Arbeit strukturiert und was sie mit der indirekten Steuerung verbindet. *WSI-Mitteilungen* 76:365–373. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-5-365>.
- Kalpokas, Ignas. 2019. *Algorithmic governance: Politics and law in the post-human era*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kern, Horst, und Michael Schumann. 1984. *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*. München: C.H. Beck.
- Kleemann, Frank. 2012. Subjektivierung von Arbeit – eine Reflexion zum Stand des Diskurses. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 5:6–20.
- Knorr Cetina, Karin. 2002. *Wissenskulturen: Ein Vergleich naturwissenschaftlicher Wissensformen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kremser, Wolfgang, und Richard Brunauer. 2019. Do we have a Data Culture? In *Data Science – Analytics and Applications*, Hrsg. Peter Haber, et al., 1–14. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Kurunmaki, Liisa, et al. 2016. Quantifying, economising, and marketising: democratising the social sphere? *Sociologie du Travail* 58:390–402.
- Lemke, Thomas. 1997. *Eine Kritik der politischen Vernunft: Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität*. Hamburg: Argument.
- Lemke, Thomas. 2017. Eine Geschichte der Gegenwart: Michel Foucaults Analytik der Regierung. In *Soziologische Analysen der Gegenwartsgesellschaft*, Hrsg. Uwe Vormbusch, 95–109. Hagen: FernUniversität.
- Luhmann, Niklas. 1984. *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1988. *Macht*. Stuttgart: Enke.

- Manuti, Amelia, und Pasquale D. de Palma. 2018. *Digital HR: A critical management approach to the digitization of organizations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- March, James G. 1990. *Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Matys, Thomas. 2011. *Legal Persons: „Kämpfe“ um die organisationale Form*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Matys, Thomas. 2023a. Organisation und Macht: Soziologische Perspektiven. In *Organisierte Machtbeziehungen im Wandel – Führung zwischen Zustimmung und Zwang*, Hrsg. Olaf Germanis, et al., 47–63. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Matys, Thomas. 2023b. *Rating-Agenturen im Finanzmarktkapitalismus: Genese – Praktiken – Felder*. Wiesbaden: Springer VS.
- Matys, Thomas. 2025a. *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen: Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Matys, Thomas. 2025b. Digitized Work. New Skills in the Age of Datafication. *Sociální studia / Social Studies* (2):45–61. <https://doi.org/10.5817/SOC2025-42350>.
- Minssen, Heiner. 2018. *Arbeit in der modernen Gesellschaft: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Moebius, Stephan, und Clemens Albrecht, Hrsg. 2014. *Kultur-Soziologie: Klassische Texte der neueren deutschen Kultursoziologie*. Wiesbaden: Springer VS.
- Moldaschl, Manfred. 2001. Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In *Entwicklungsperspektiven von Arbeit*, Hrsg. Burkart Lutz, 132–164. Berlin: Akademie.
- Moldaschl, Manfred, und Dieter Sauer. 2000. Internalisierung des Marktes – zur Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In *Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Hrsg. Heiner Minssen, 205–224. Berlin: edition sigma.
- Moldaschl, Manfred, und Gerd Günter Voß, Hrsg. 2002. *Subjektivierung von Arbeit*. München: Hampp.
- Nathan, Paco X. 2001. The Corporate Body: Liber 118 U.S. 394. *Trip Magazine* 6. <http://www.tripzine.com>.
- Noller, Jörg. 2023. Interobjektivität: Über künstliche Intelligenz und Digitalität. In *Mensch-Maschine-Interaktion: Konzeptionelle, soziale und ethische Implikationen neuer Mensch-Maschine-Verhältnisse*, Hrsg. Orsolya Friedrich, Johanna Seifert und Sebastian Schleidgen, 82–95. Leiden: Brill Mentis.
- Pfeiffer, Sabine. 2015. Warum reden wir eigentlich über Industrie 4.0? Auf dem Weg zum digitalen Despotismus. *Mittelweg* 36 24:14–36.
- Pink, Sarah, et al. 2018. Broken data: Conceptualising data in an emerging world. *Big Data & Society* 5:1–13. <https://doi.org/10.1177/2053951717753228>.
- Polanyi, Karl. 1997. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press.
- Rauner, Felix. 1995. Gestaltung von Arbeit und Technik. In *Handbuch der Berufsbildung*, Hrsg. Rolf Arnold, Antonius Lipsmeier und Matthias Rohs, 50–64. Opladen: Leske + Budrich.
- Reinhard, Kai. 2020. *Digitale Transformation der Organisation: Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Roberge, Jonathan, und Rainer Seyfert. 2017. Was sind Algorithmenkulturen? In *Algorithmenkulturen: Über die rechnerische Konstruktion der Wirklichkeit*, Hrsg. Jonathan Roberge und Robert Seyfert, 7–40. Bielefeld: transcript.
- Ruier, Caroline, und Maximiliane Wilkesmann. 2016. *Arbeits- und Industriesoziologie*. Paderborn: Fink.
- Sauer, Dieter, und Volker Döhl. 1997. Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997: Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten*, Hrsg. SOFI, IfS, ISF, INIFES, 19–76. Berlin: edition sigma.
- Sauer, Dieter, Volker Döhl, Manfred Deiß, Daniel Bieber und Norbert Altmann. 2001. Restrukturierung industrieller Produktion – unternehmensübergreifende Rationalisierung und ihre Folgen für die Arbeit. In *Entwicklungsperspektiven von Arbeit*, Hrsg. Burkart Lutz, 83–212. Berlin: Akademie.

- Schein, Edgar H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmiede, Rudi. 2015. *Arbeit im informatisierten Kapitalismus: Aufsätze 1976–2015*. Baden-Baden: Nomos.
- Senge, Peter. 1990. *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seyfert, Robert. 2023. Die Theorie algorithmischer Sozialität. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 49:23–46.
<https://doi.org/10.1007/s11614-023-00535-1>.
- Tilly, Charles. 1998. *Durable Inequality*. Berkeley: University of California Press.
- Türk, Klaus. 1995a. „Die Organisation der Welt“: Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Türk, Klaus. 1995b. Entpersonalisierte Führung. In *Handwörterbuch der Führung*, Hrsg. Alfred Kieser, et al., 328–339. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Türk, Klaus. 1999. The Critique of the Political Economy of Organization: A Contribution to the Analysis of the Organizational Social Formation. *International Journal of Political Economy* 29:6–32.
- Türk, Klaus, Thomas Lemke und Michael Bruch. 2006. *Organisation in der modernen Gesellschaft: Eine historische Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vormbusch, Uwe. 2012. *Die Herrschaft der Zahlen: Zur Kalkulation des Sozialen in der kapitalistischen Moderne*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Vormbusch, Uwe. 2019. *Wirtschafts- und Finanzsoziologie: Eine kritische Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Vormbusch, Uwe. 2023. Die Oberfläche der Daten zerstören. In *Mensch-Maschine-Interaktion: Konzeptionelle, soziale und ethische Implikationen neuer Mensch-Maschine-Verhältnisse*, Hrsg. Orsolya Friedrich, et al., 153–169. Leiden: Brill Mentis.
- Weber, Max. 1980. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Wenger, Etienne. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wiegerling, Klaus, et al., Hrsg. 2020. *Datafizierung und Big Data: Ethische, anthropologische und wissenschaftstheoretische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wilz, Silvia M. 2010. *Entscheidungsprozesse in Organisationen: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.