

04/2015

Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e.V.

Das 12. Chemnitzer Ostforum – Tradition und Gegenwart –

von Professor Dr. Rainhart Lang, Professor Dr. Thomas Steger und Dr. Irma Rybnikova

Zum nunmehr zwölften Mal fand das Chemnitz East Forum statt, diesmal mit dem Schwerpunkt Transformation und Management in Mittel- und Osteuropa. Die bereits seit mehr als zwei Jahrzehnten durchgeführte Veranstaltung wird seit ihrer Gründung von Professor Rainhart Lang und Professor Thomas Steger organisiert. In diesem Jahr wurden beide von Dr. Irma Rybnikova tatkräftig unterstützt. Auch das diesjährige Ostforum war ein Erfolg, der Zuspruch des wissenschaftlichen Fachpublikums zu Managementfragen in den post-sozialistischen Transformationsländern Mittel- und Osteuropas war unverändert hoch.

Damals und heute: Die Konferenz im Wandel der Zeit

Der Schwerpunkt des Forums hat sich im Laufe der Zeit mehrfach geändert, vor allem wurde er den gesellschaftlichen Entwicklungen angepasst. Während die erste Tagung den Wandel der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung an den Universitäten in den Transformationsländern eingehend betrachtete, wurden in den nachfolgenden Jahren insbesondere Themen der Entwicklung des Managements von Organisationen in Mittel- und Osteuropa behandelt. Zu Beginn waren es der Wandel von Unternehmenskulturen, die Rolle von Führungskräften sowie Wirtschaftsethik und Personalmanagement, welche eine zentrale Rolle in der inhaltlichen Ausrichtung der Tagungen spielten. Nach 2003 verlagerte sich der Schwerpunkt zunehmend von Transformationsprozessen auf charakteristische Probleme postsozialistischer Gesellschaften in Organisation und Management in Mittel- und Osteuropa wie Ost-West-Kooperation, Partizipation und Füh-

rung, Unternehmensüberwachung oder Konflikte und Paradoxien. Darüber hinaus wird der Diskussion von aktuellen Forschungsergebnissen unter besonderer Beteiligung von Nachwuchswissenschaftlern ein nunmehr größeres Gewicht eingeräumt. Der ursprüngliche Fokus auf den Praxistransfer (in den 1990er Jahren) hingegen rückte in den Hintergrund.

Trotz der inhaltlichen und thematischen Veränderungen sind die im zweiten Forum etablierten Grundsätze erhalten geblieben. Die Idee war, dass das Ostforum sich als Plattform des kritischen Dialogs zwischen Forschern aus Ost und West etablieren sollte. Mit der Tagung sollte ein Gegengewicht zu einer ethnozentrischen und einseitig westlich ausgerichteten Sichtweise auf Transformationsprozesse und Management in Mittel- und Osteuropa geschaffen werden. Nicht zuletzt deshalb wurde während des Ostforums 1995 die Gründung des *Journal for East European Management Studies (JEEMS)* bekannt gegeben. Die internatio-



Logo des Chemnitzer Ostforums

nale Managementzeitschrift mit dem Schwerpunkt zu Mittel- und Osteuropa ist ähnlichen Prinzipien wie das Ostforum verpflichtet.

In dieser Ausgabe

Das 12. Chemnitzer Ostforum von R. Lang, T. Steger, I. Rybnikova . . .	1
Absicherung von Wertschöpfungsprozessen in einem filialstrukturierten Dienstleistungsunternehmen von G. Rabs	4
Tagungsbericht zum 4. Workshop des Forums „Kritische Organisationsforschung“ von R. Hartz, M. Rätzer	8
Interview mit Johannes Köhler von S. Ludwicki-Ziegler	11
Zitate & Veranstaltungshinweise . . .	12



Bild 2: Teilnehmer des Chemnitz East Forum 2015 bei der Verabschiedung

Die Herausgabe und Koordination des erfolgreichen Journals fand lange Zeit ebenfalls am Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft der TU Chemnitz statt.

Die Stadt Chemnitz, mit ihren traditionell ausgeprägten wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Beziehungen zu den MOE- und osteuropäischen Staaten, war idealer Veranstaltungsort für eine einschlägige Tagung. Der Wandel des ursprünglichen Logos des Chemnitzer Ostforums (eine zarte, grüne Pflanze) hin zu dem heute verwendeten Symbol (ein stilisiertes Blatt) verdeutlicht den sich wandelnden Anspruch der Tagung als Plattform für länderübergreifende Kooperation zwischen den Wissenschaftlern der Region. Es ist das zentrale Anliegen der Veranstaltung, die Forscher aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und Denkschulen zusammenzubringen. Das Forum etablierte sich in den vergangenen Jahren insbesondere als wichtiger Treffpunkt zur Entwicklung und dem Austausch neuer Ideen und Ansätze innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Darüber hinaus versteht sich die Tagung aber auch als internationales Projektmeeting.

Betreten inhaltlichen und organisatorischen Neulands

Der inhaltliche Fokus des diesjährigen Ostforums war ein Novum: Zum ersten Mal widmete es sich dem Thema „*Leadership and governance OF and IN public and private organizations in CEE countries*“. Auf der Tagung standen somit explizit aktuelle Fragen der Mitarbeiter- und der Unternehmensführung nicht nur im privatwirtschaftlichen, sondern auch im öffentlichen Sektor im Mittelpunkt. Aber nicht nur inhaltlich, sondern auch die Ausrichtung und Organisation war neu: Das *Chemnitz East Forum* fusionierte mit der gleichzeitig in Chemnitz stattfindenden African-American-European (AAE) Summer School. Obgleich Veranstaltungen der Forschung und Lehre an den Hochschulen üblicherweise getrennt werden, stellte sich das Experiment als eine Bereicherung für beide Veranstaltungen und deren Teilnehmer heraus. Ein mögliches Modell für die Zukunft des Forums wurde damit erprobt, obgleich über weitere Alternativen sowie potentielle inhaltliche Verschränkung zu diskutieren sein wird.

Auf der Konferenz wurden insgesamt dreiundzwanzig Vorträge

innerhalb von zweieinhalb Tagen gehalten, davon waren zehn Beiträge Bestandteil der AAE-Summer School. Die verbleibenden dreizehn Referate wurden im Rahmen des Ostforums vorgetragen. Die Präsentationen deckten sowohl in thematischer wie auch in geografischer und ethnischer Hinsicht ein weites Feld ab. Insgesamt acht Länder – angefangen von Russland, über Slowakei und Litauen bis hin zu Südafrika – waren auf der Konferenz vertreten, entweder durch Teilnehmer oder in Form von Untersuchungsgegenständen. Auch das Programm bildete die unterschiedlichen Facetten des übergeordneten Tagungsthemas (*Leadership and governance IN and OF public and private organizations in the CEE countries*) ab.

Breit aufgestelltes Themenfeld: Vom Führungsdilemma hin zur Rolle der Gewerkschaften

Armin Pircher-Verdorfer¹ ging in seinem Vortrag auf die sogenannte „*dienende Führung*“ in Litauen ein. Er stellte die ersten Ergebnisse einer quantitativen Befragung vor und betrachtete

¹ Post Doc am Lehrstuhl für Forschungs- und Wissensmanagement, Technische Universität München

sie im Lichte der bisherigen interkulturellen Führungsstudien. Rainhart Lang² wiederum präsentierte erste Analyseergebnisse einer kürzlich abgeschlossenen internationalen Forschungskoope- ration von Forschern aus Deutschland und Litauen und referierte zum Thema *Führungsdilemmata in ausgewählten kommunalen Verwaltungen in Litauen und Deutschland*.

Die *Führung von Hochschulen* wurde anhand eines Fallbeispiels einer ungarischen Business School von Nick Chandler³ präsentiert. Im Mittelpunkt standen dabei die Herausforderungen, die bei der Gestaltung einer „agilen Hochschule“ auftreten. Ivan Pivovarov⁴ widmete sich den Auswirkungen von *Generationenunterschieden*, indem er die unterschiedlichen Karriereansprüche und -vorstellungen der sogenannten Generation X und Generation Y in Russland untersuchte.

Mit Fragen der Beschäftigung und zur Rolle der Gewerkschaften befassten sich die Vorträge von József Poór⁵ und Irma Rybnikova⁶: József Poór verglich die Verwendung von *atypischen Beschäftigungsverträgen in Ungarn und der Slowakei*. Die Beschäftigungsform wird in beiden Ländern nur wenig genutzt und ist aufgrund ihrer Seltenheit ein interessantes Forschungsthema. Aber auch jenseits dessen konnte der Referent dem Publikum wertvolle Einblicke in die wissenschaftliche Praxis gewähren, wie beispielsweise den Nutzen von schokoladengefüllten Rucksäcken als Anreiz für potentielle Teilnehmer, an einer Studie mit-

zuwirken. Irma Rybnikova stellte Ergebnisse einer textbasierten Untersuchung dar, die sich mit der Verwendung von Metaphern in *Presseberichten einer litauischen Zeitung über Gewerkschaften* befasste. In ihrem Referat konnte sie anschaulich darlegen, dass die Gewerkschaften im postkommunistischen Litauen überwiegend negativ präsentiert werden. Die in der Untersuchung verwendeten Dokumente beschrieben diese häufig als kommunistische Relikte oder gesellschaftliche Pathologien.

Die aktuellen Entwicklungen in den wissensintensiven Sektoren Russlands und der Ukraine waren Thema der Vorträge von Elmira Shaimieva⁷ und Graham Hollinshead⁸. In ihrem Referat betrachtete Elmira Shaimieva die *Gestaltung und Nutzung von Firmenhomepages* für das Wissens- und *Innovationsmanagement* eines High-Tech Unternehmens in Russland. Sie diskutierte Probleme wie die Unterschätzung des Aufwands für die Homepage oder den Unwillen der Geschäftsführung, eine strategische Ausrichtung der Website zu forcieren. Graham Hollinshead beleuchtete die *Machtprozesse in den nach der Ukraine ausgelagerten Software-Entwicklungsprojekten*. Er verdeutlichte, dass die Auslagerung der Kompetenzen nach Osteuropa mit einer Eingrenzung der Mitsprachemöglichkeiten für osteuropäische Arbeiter einhergeht.

Wirtschaftsethik als „hidden champion“

Neben den Schwerpunkten zur *Unternehmens- und der Mitarbeiterführung* war *Ethik* das Leitthema der Konferenz. Das Thema wurde mit Blick auf die Hochschulen und die universitäre Ausbildung diskutiert, wie beispielsweise im Vortrag von

Nataliya Rummyantseva⁹. In ihrem Vortrag problematisierte sie insbesondere unethische Leistungserbringungen durch die Studierenden (z.B. durch Plagieren und Kopieren, aber auch mithilfe von Bestechung der Dozenten). Der Vortrag von Zuzana Búciová¹⁰ und Anna Lašáková¹¹ legte einen Schwerpunkt auf privatwirtschaftliche Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors. Insbesondere die *ethische Führung* in der Slowakei wurde dabei eingehend betrachtet. Ethikmanagement im öffentlichen und privatwirtschaftlichen Sektor stand auch in weiteren Vorträgen des Forums im Mittelpunkt, vor allem vor dem Hintergrund der vergleichsweise hohen Korruption in den osteuropäischen Staaten. Thomas Steger¹² beispielsweise diskutierte *Korruption in Serbien* und präsentierte Überlegungen zur Erforschung des Themas angesichts der Komplexitäten, die im serbischen Kontext vorliegen. Irma Rybnikova und Rita Toleikienė¹³ gingen in dem anschließenden Referat auf erste Ergebnisse ihrer Studie zu *Ethikmanagement in städtischen Verwaltungen Litauens* ein. Die Resultate ihrer Untersuchung deuten darauf hin, dass es auf der formalen Ebene eine große, möglicherweise zu große Vielfalt von Programmen gibt. Die Wirkung solcher Instrumente ist bisher sehr beschränkt, da ihre Nutzung oftmals nur formell geschieht und zum Teil bloß fassadenartigen Charakter aufweist. Der Vortrag zu Ethikprogrammen als ein Instrument des Ethikmanagements von Anna Lašáková kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Selbst wenn Ethikprogramme in Unterneh-

² Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Arbeitswissenschaft, Technische Universität Chemnitz

³ Lecturer an der Budapest Business School

⁴ Assistant Professor of Management, South-Russian Institute of Management

⁵ Professor für Management an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Szent István Universität

⁶ Zum Zeitpunkt der Konferenz wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft, Technische Universität Chemnitz

⁷ Associated Professor am Institut of Economics, Management and Law in Kazan.

⁸ Reader an dem Zentrum zur Erforschung von Management, Wirtschaft und Gesellschaft, University of Hertfordshire.

⁹ Senior Lecturer für Leadership and Organisational Behaviour an der Business School der University of Greenwich.

¹⁰ Mitarbeiterin der Faculty of Management der Comenius University in Bratislava

¹¹ Associate der Faculty of Management der Comenius University in Bratislava

¹² Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Organisation, Universität Regensburg

¹³ Mitarbeiterin an der Faculty of Social Sciences der Šiauliai University

men existieren, wird diesen von den Beteiligten eine mangelhafte Wirksamkeit oder fehlende Relevanz bescheinigt.

Als Organisatoren des Forums sind wir äußerst zufrieden über das aktive Teilnehmerfeld gewesen.

Der inspirierende Austausch und die kritischen, aber zugleich konstruktiven Kommentare heiterten das oftmals trockene akademische Umfeld auf und bereicherten die Veranstaltung ungemein. Die Hilfe von Mona Trinks und Thuy Giang Trinh Thi darf auch nicht uner-

wähnt bleiben: Ihre tatkräftige und zuverlässige organisatorische Unterstützung bei allen unvorhergesehenen Hürden und Irritationen vor und während der Konferenz trug nicht unerheblich zum Erfolg des Ostforums bei.

Absicherung von Wertschöpfungsprozessen in einem filialstrukturierten Dienstleistungsunternehmen - Mechanismen und Maßnahmen zum Schutz vor dolosen Handlungen im monetären Bereich

von Dr. Gunter Rabs

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor rerum politicarum von Gunter Rabs. Die Dissertation ist im GUC-Verlag Chemnitz (ISBN: 978-3-86367-0429) erschienen und ist im Handel für 64,95€ erhältlich.

1. Grundanliegen

Das Absichern von Wertschöpfungsprozessen gegen rechtswidrige Eingriffe gehört zwar zu den Standardanforderungen des unternehmerischen Eigenschutzes, doch finden in diesem Bereich Geschehnisse statt, die nicht selten im krassen Widerspruch zu dieser Logik stehen.

Die Untersuchung und Beurteilung derartiger Erscheinungen mag zwar deshalb auf den ersten Blick banal erscheinen. Jedoch vermittelt der Blick aus dem analysierten Inneren des Unternehmensgeschehens neue Perspektiven, die - fern jeder Themenidealisation - zu neuen bzw. erweiterten Wissensständen führen, die durch zweckmäßige methodische Überleitung in die Praxis zu wirtschaftlichem Nutzen führen können.

Das entsprechende Aufgabenverständnis im Sicherheitsbereich unterliegt oft subjektiven Deutungen, die sich abgestuft zwischen Inaktivität und Kontrollluxus einordnen. Die Bildung eines plausiblen Maßstabes, der unternehmensinterne Sicherheitsanforderungen vergleichbar macht und letztlich auch bedenkliche Distanzen und damit Risiken aufzeigt, ermöglichte die Nutzung reichhaltiger einschlägiger Literaturquellen, die

jedermann fast mühelos zugänglich sind. Während solche Quellen in weitem Umfang auf erhebliche Gefahren, die von „Innentätern“ ausgehen, hinweisen und Möglichkeiten aufzeigen, wie derartige Gefahren gebannt werden können, blieben solche im analysierten Referenzunternehmen vollständig unbekannt. Deswegen konnte dieses keinen eigenen Bewertungsmaßstab bilden, an dem es hätte sein inneres Sicherheitsniveau messen können. Für die Untersuchung in dieser Arbeit hingegen war ein solcher Maßstab unentbehrlich, um daran die Sicherheitsdefizite, die den Wertschöpfungsprozess des Referenzunternehmens beeinträchtigten, aufzuzeigen.

2. Forschungsmethoden und Ziele im engeren Sinne

Die empirisch betriebene Forschung instrumentalisierte zum Zwecke der Erkenntnis der im Referenzunternehmen zu Tage getretenen Realität Analysen, Synthesen, Vergleiche, Explorationen (Interviews) sowie Beobachtungen durch Experimente (Testkauforganisation), um neue Erkenntnisse zu wirtschaftsschädigenden Einflussfaktoren, die möglicherweise durch fortwährende kriminelle Interaktionen, für die

der Wirtschaftsbereich „den“ Begriff „dolose Handlung“ verwendet, zu erlangen. Dabei ging die Arbeit von der empirischen Tatsache aus, dass mit dieser Spezies von Einflussfaktoren überall dort gerechnet werden muss, wo Möglichkeiten bestehen, Wertschöpfungsanteile auf kriminelle Weise abzuleiten.

Da solche Erscheinungen jederzeit ein Risiko mit Folgen für das Wirtschaftsergebnis darstellen, leiten sich daraus Sicherungsansprüche ab, für deren Erfüllung wirtschaftsleitende Funktionäre verantwortlich sind.

Deshalb wird für das reale Wirksamwerden unternehmensinterner Sicherheitsmaßnahmen eine „ideologische Basis“ benötigt, die über die Kraft zur politischen Umsetzung ihrer Konzepte in die tägliche Praxis verfügt. Derartige Ansprüche zur Absicherung von Wertschöpfungsprozessen bestehen ausnahmslos in allen Wirtschaftsbereichen, jedoch unterscheiden sich die objektiv notwendigen Umsetzungsstrategien in Abhängigkeit von den inneren Wirtschaftsstrukturen.

Die Arbeit wandte sich speziell der Unternehmensform filialer Strukturierung zu und zielte darauf ab, einen etwa 20 Jahre währenden Tätigkeitszeitraum hinsichtlich seiner selbstverordneten inneren „Sicherheitspolitik“ offenzulegen. Sie evaluierte gemäß einer Grundtheorie A, ob eine solche Wirt-

schaftseinheit insbesondere im monetären Bereich einem durchschnittlich höheren dolosen Angriffsrisiko ausgesetzt ist, wenn unvermeidlich zahlenmäßig hohe bargeldbasierte Kassentransaktionen stattfinden und mit welchen Mitteln, Methoden und Verfahren das Unternehmen Kontrolle ausübte, um die permanent stattfindenden Wertschöpfungsprozesse in rechtskonformen Bahnen zu halten. Die Untersuchung ging von der Erfahrungstatsache aus, dass von Menschen gestaltete Wertschöpfungsprozesse stets immanente subjektiv bedingte Risiken in sich bergen, die zu wirtschaftlichen Schäden führen können. Dazu gehören Unehrlichkeit mit der Folge des Missbrauchs von Möglichkeiten und Sicherheitslücken, die meist lange Zeit unbemerkt bleiben und als dolose Eingriffe ein Dunkelfeld bilden. Für den Zweck einer Evaluierung wurde als Referenzobjekt ein Unternehmen ausgewählt, das seit mehr als 50 Jahren auf filialer Basis Kraftfahrzeugkennzeichen herstellt.

Ein weiteres wesentliches Forschungsziel, nachdem die Analysen im Referenzunternehmen das vermutete dolose Dunkelfeld bestätigt hatten, bestand darin, die dolos erzeugte monetäre Größenordnung an finanziellen Einbußen erkenntnismethodisch so zu erfassen, dass Schlüsse zum Grad der Erheblichkeit der Wertschöpfungsstörung möglich werden. Die dabei analytisch gewonnenen, theoriebasierten Erkenntnisse aus den praktischen Filialabläufen des Referenzunternehmens bestätigten nicht nur ein permanent vorhandenes doloses Risiko, das von den unzureichend geschützten Wertschöpfungsprozessen ausging. Aus diesen erwuchs auch die Erkenntnis, dass sich das im Monetärbereich bestehende erhöhte Risiko vielfach in strafbarem Handeln in Form von Diebstahl, Betrug, Unterschlagung sowie Urkundenfälschung manifestierte, was zu nachhaltigen Negativwirkungen in Bezug auf das Wirtschaftsergebnis führte.

3. Bildung und Umsetzung der Theorien

Die Verifizierung der Grundtheorie A, insofern sie sich zunächst nur an der Schädigungsfolge ausrichtete, wäre wirtschaftspolitisch fruchtlos geblieben, hätte sie nicht sekundär auf Nutzen, der dem Unternehmen zugutekommt, abgezielt. Denn der inneren Logik des Wertschöpfungsschutzes folgend, musste die zunächst erlangte Gewissheit über die Ursachen und Wirkungen doloser Schadensentstehung den maßgeblichen Gedanken zwangsläufig weiter fortführen, nämlich die Frage aufwerfen, auf welche Art und Weise das Unternehmen in den Genuss des hypothetisch erwarteten Nutzens kommt. Der bisher verborgene Anteil der Nutzenverfügbarkeit steckte in der dolosen Schadensvermeidung, als deren Kehrseite.

Als Basis für die Überleitung der gewonnenen Erkenntnis in die Nutzensphäre diente eine Grundtheorie B. Eine primäre Voraussetzung ihrer Verifizierung bildeten Analysen und Synthesen, die die Tatablaufbedingungen in den filialen Tatortbereichen des Referenzunternehmens offenlegten, wie sie von einer Minderheit der Mitarbeiter erkannt und dolos umgesetzt werden. Die daraus erlangten Erkenntnisse dienen dem Nutzenziel, doloses Handeln möglichst abzuschaffen, zumindest aber es einzuschränken, indem die Tatbegehungsbedingungen erschwert werden.

Erst nachdem die verschiedenen Tatmethoden (Modi Operandi) weitgehend vollständig nach dem Erkenntnistand von 2013 erforscht worden waren, leitete sich der Grundtheorie B zufolge der nächste Schritt ab, der in der Weiterentwicklung bestehender und der Schöpfung neuer geeigneter Methoden, Maßnahmen und Verfahren (MMV) bestand, die das Referenzunternehmen in die Lage versetzten, dolose Erscheinungen auf präventiven sowie investigativen Wegen weitgehend zurückzudrängen.

4. Weitere Ansätze zum Wirksamwerden der Erkenntnisse aus den Grundtheorien

Die Arbeit kam nicht umhin, die Führungsanforderungen für innere Sicherheit unter Filialbedingungen zu evaluieren, Soll-Ist-Vergleiche vorzunehmen und fundierte Schlüsse zu ziehen, wie sich der darauf zu richtende Führungseinfluss verbessern lasse. Bildet doch der ideologisch determinierte Führungsanspruch die Basis für die Gestaltung der Verwaltungs-, Führungs-, Sicherheits- sowie Kontrollstrukturen.

Die analytisch gewonnenen „Verhaltensdaten“ des Familienunternehmens im Kontroll- und Sicherheitsbereich sprechen eher nicht für eine Geschäftsleitung, die aus Fehlern Lehren zog. Selbst dann, wenn - auch nur zeitweise - außerfamiliäre Führungskräfte die obere Ebene besetzten, die zu anderen dolosen Risikobewertungen kamen, blieb letztlich auch unter deren Führung die Kulturtradition uneingeschränkter Vertrauens in die Redlichkeit der Mitarbeiter weitgehend unangetastet.

Die Untersuchungsergebnisse belegten, dass die Führung in der Analysezeit bis 2000 vor allem aus Gutgläubigkeit ihre Wehrhaftigkeit fehlerhaft einschätzte, so dass beträchtliche Teile des Unternehmensergebnisses dolos geopfert wurden, weil inkonsequente, halbherzige Bekämpfungsanstrengungen trotz zunehmend verbesserter Dunkelfeldeinblicke gescheitert sind.

Auch in der Folgezeit bis 2008/2009 fehlte ein kontinuierlicher Führungseinfluss auf die innere Sicherheit sowohl ausgehend von der obersten Führungsebene als auch im nachgeordneten Bereich der Internen Revision (IR). Dies zeigte sich darin, dass zu keiner Zeit klare Verantwortungsstrukturen im Sinne einer Regieführung sichtbar geworden sind.

Die Hypothese, dass der Filialbereich multilokaler Unternehmen sicherheitsanfälliger sowie schwie-

riger kontrollierbar ist und - dadurch bedingt - die dolose Gefährdungskonstellation höher liegt als bei anderen Organisationsstrukturen, bestätigte sich bei komplexer Betrachtung des Gesamtunternehmens. Dafür sprach einmal der Realvergleich des zahlenmäßigen Aufkommens doloser Handlungen zwischen Filial- und Mutterhausbereichen. Während dolose Handlungen im Mutterhaus - bis auf ein verschwindendes Maß von Lohn- und Leistungsbetrug (denn andere deliktische Begehungsweisen fehlten völlig) - auf Grund eines ständig spürbaren Kontrolleinflusses so gut wie keine Rolle spielten, stellte sich das Thema im schwer kontrollierbaren Filialbereich gänzlich abweichend dar. Aus dieser Erkenntnis können und sollten Konsequenzen gezogen werden.

Falls das Unternehmen vernünftigerweise bestrebt sein wird, aus den gesicherten Erkenntnissen zur Führungsgestaltung bezüglich erheblicher interner Sicherheitsdefizite einen dauerhaften Nutzen zu ziehen, bedarf es politisch-ideologischer Erneuerungen, die zu Korrekturen sowohl in der Grundeinstellung des Managements als auch in den nachgeordneten filialen Führungsstrukturen, insbesondere auf Gebietsleitererebene, führen müssen.

5. Zur Verantwortlichkeit der IR im engeren Sinne

Die Vergangenheitsanalyse zur Anwendung präventiver sowie investigativer MMV förderte umfassende Defizite auch im Aktionsbereich der IR zutage, in dem eigentlich kontradolose Spezialisten vermutet werden. Die nachvollziehbaren Praktiken der Internen Revision erfüllten in keiner Weise die Mindestansprüche doloser Verlustvermeidung. Sie entdeckte zwar in langfristig ausgebliebenen risikomindernden präventiven Maßnahmen die Ursachen für Fehler und Mängel im Präventiv- sowie Investigativbereich, die ausschließlich dem Führungsverhalten insoweit zuzuschreiben sind, als kaum niveaugerechte Anforderungen zur

Bekämpfung doloser Verluste trotz der erkannten Wertschöpfungsverluste gestellt worden sind. Die fehlende Nachhaltigkeit zweckmäßiger Bekämpfungsmaßnahmen nach 2000 basierte jedoch auf mangelhafter Durchsetzungstärke im IR-Bereich gegenüber dem Management.

Die historische Analyse fand in der dokumentierten etwa zwanzigjährigen Bestandsrealität ausreichend Quellenmaterial für schlüssige Antworten, die zeigten, dass die besondere kriminell-dolose Verführbarkeit von Menschen, die in Monetärbereichen tätig sind, zwar wahrgenommen worden ist, jedoch die erforderlichen systematischen Kontermaßnahmen durch die zuständigen unternehmensinternen Funktionseinheiten ausgeblieben sind. Unter diesen Bedingungen entstand und etablierte sich ein Dunkelfeld, das nach seiner analytischen Durchdringung und der Umwandlung in ein Hellfeld die dolosen Möglichkeiten erkennen ließ, die den Wertschöpfungsprozess nachhaltig störten.

Spielten doch dolose Handlungen innerhalb der Führungsideologie zur strategischen Unternehmensausrichtung trotz des zunehmenden Wissens um die Tatsache, dass jede Filiale als imaginärer Tatort infrage kam, eine eigenständige Rolle. Die Gefräßigkeit illegaler monetärer Zugriffe - als eine der hässlichsten Erscheinungen unerwünschter Abflüsse - wurde vom Irrglauben verdrängt, dass deren Folgen wahrscheinlich sehr gering ausfallen. Eine Opferrolle verstand die Geschäftsführung als Schwäche und Beschämung, also als Eigenschaften negativer Prägung, die man sich besser vom Leibe hält.

6. Zusammenhang von gesellschaftlicher Kriminalitätsdeterminierung und individueller Unternehmensverantwortlichkeit

Sowohl als alltagsweltliche Erfahrung als auch durch empirische Erhebungen ist belegt, dass bereichungskriminelle Handlungen

oft schwierig einzudämmen sind, wenn die Täter - getarnt als Unternehmensmitarbeiter - inmitten des Tatortes agieren, wo sie ihre legalen Verrichtungen für dolose Zwecke missbrauchen. Obwohl diese Gruppe eine Minderheit innerhalb der filialen Gesamtbelegschaft darstellt, kann ihr latentes doloses und meist dauerhaftes Wirken zu Schäden führen, die den Wertschöpfungsprozess in erheblichem Maße beeinträchtigen. Dies konnten spezifische Analysen nachweisen und damit die Grundtheorie A verifizieren.

An diesen subjektiv bedingten Erscheinungen trägt das Unternehmen zwar keine Schuld, jedoch eine Verantwortung mit Blick auf die unzureichende Organisation der Schadensabwehr.

Dolos agierendes Trojanertum würde ohnehin auch in anderen Gelegenheitsbereichen (also außerhalb des Referenzunternehmens) gleichermaßen aktiv werden. Dies liegt in der individuellen Motivationsstruktur des Einzelnen. Nur steht es aber zweifellos sowohl in der Macht als auch im Eigeninteresse des Unternehmens, den dolosen Aktionsraum mittels Prävention sowie Investigation deutlich zu begrenzen. Deshalb formulierte der praktisch-schlussfolgernde Teil der Arbeit das Ziel, dementsprechend effiziente MMV zu schaffen und zeigte eine Reihe kostengünstiger Möglichkeiten (Allokation) auf, aber auch Grenzen, die flüchtig verlaufen und in „Kontrollwahn“ münden können.

Kämen alle unternehmensintern aufgedeckten Delikte zur Anzeige, bräuchte es für deren Aufarbeitung staatlicherseits Potenzen, die gewaltige Kosten verursachen und letztlich über Steuern finanziert werden müssten. Folglich ist es unter den gegenwärtigen Bedingungen nicht unvernünftig, wenn die Unternehmen selbst präventiv, aber auch investigativ Hand anlegen. Ein relativ breites Literaturpektrum weist auf die Notwendigkeit zur Erhöhung der Eigensicherheit hin. Dabei geht es nicht

um die Installation einer Selbstjustiz (Vigilantismus).

Ein Versprechen an das Referenzunternehmen, absolute Sicherheit gestalten zu können, käme einer illusionären Tatsachenverkennung gleich. Innere Sicherheit reduziert sich auf das Maß der geduldeten Normbrüche. Dabei kann überzogenes Misstrauen „zu einer Abstumpfung der Sanktionsbereitschaft führen, zu einer Sanktionsmüdigkeit, einem Ausleiern der Spannkraft“.¹ Die Umbruchphasen, insbesondere 2009/10 belegten, dass das Unternehmen Rückschläge verkraftete und dennoch hinsichtlich seiner Sicherheitsorganisation wieder in die Spur zurückfand.

Die Untersuchung konnte den höheren Gefährdungsgrad im vorwiegend monetären Zielbereich bestätigen. Diese Möglichkeit ergibt sich insbesondere aus der stetig geldnahen Arbeitsposition, das spezifische Beuteinteresse hingegen aus der günstigen Verwertbarkeit. Hierbei handelt es sich um eine risikoidentifizierende Branchengrundkenntnis, auf die sich insbesondere filialstrukturierte Unternehmen jederzeit aktuell einstellen müssen.

Für den Zweck der Bekämpfung der dolosen Angriffe werden logischerweise Fachkräfte benötigt, die sowohl die präventiven als auch die investigativen Probleme erkennen und methodisch solide umsetzen. Im kriminologischen Bereich ist zu beobachten, dass sich verbrecherische monetäre Eigentumsangriffe stärker den unauffälligen IT-Methoden zuwenden und diese Erscheinung längst auch „verdünnt“ den Innentäterbereich erreicht hat (dolose Ausnutzung elektronischer Kassen und anderer unternehmensinterner IT-Systeme im Referenzunternehmen).

Dieser Entwicklung muss sich ein Unternehmen stellen. In diesem Aktionsraum erweisen sich Zau-

derer und Verzagte prinzipiell als ungeeignete Akteure, die den konsequenten Kampf eher behindern anstatt ihn erfolgreich zu führen. Diese Erkenntnis ist auch deshalb von tragender Bedeutung, weil sie die Verifizierung der Grundtheorie B bedeutet. Revisoren ohne Siegeszuversicht und ohne investigative Ausbildung bewirken eher eine Bekräftigung der fatalen These, der Kampf gegen dolose Karrieren sei ein Kampf gegen Windmühlenflügel.

7. Zur Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse

Über branchentypische Besonderheiten sowie über die Organisation der inneren Strukturen von Filialunternehmen und deren Wertschöpfungsprozessabsicherung ist wissenschaftlich nur wenig bekannt. Ursachen für das mutmaßliche Wissensdefizit könnten sich aus einer immanenten Problemlage, die den informativen Zugang zu dieser Spezies erschwert, ergeben. Oder sollten Wissenschaft und Forschung eine Notwendigkeit, sich multilokal aufgestellten Wirtschaftsunternehmen zuzuwenden, bislang verkannt haben?

Das ursprüngliche Forschungsvorhaben, die Sicherheitsarchitektur eines Filialunternehmens mit dem Ziel zu analysieren, den Umfang von Wertschöpfungsverlusten in ein Abhängigkeitsverhältnis zu seinen inneren Sicherheitskomponenten zu stellen, offenbarte alsbald eine Vielzahl sich überschneidender Wirkungsmomente, wobei es nicht immer leicht fiel, die tatsächlich wesentlichen, d.h. diejenigen, die die stärksten Schadenswirkungen auslösten, zu bestimmen.

Die spezifische Branchensituation des Referenzunternehmens begrenzt Möglichkeiten der Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse über die Branche hinaus. Vornehmlich können von den Erkenntnissen die in der Branche vertretenen Filialisten profitieren. Darüber hinaus können auch Einzelgewerbetreibende der Branche,

die Angestellte führen, Erkenntnisse erlangen, um ihr Personal gezielter kontrollieren zu können. Inhaber, die diese Arbeit persönlich verrichten und sich nicht selbst betrügen können, können nur insoweit kriminell handeln, wenn sie die Kundenanteile manipulieren, die Einnahmen dadurch falsch darstellen, um auf betrügerische Weise dem Staat weniger Steuern abzuführen.

Verallgemeinerbarkeiten für Filialisten ergeben sich aus den Erkenntnissen zu Missbrauchsmöglichkeiten des Kassensystems. Eine betrügerische oder unterschlagungsmotivierte Ausnutzung für dolose Handlungen ist somit in fast allen Branchen, in denen Bargeld kassiert wird und elektronische Kassen benutzt werden, möglich.

Aus implementierten Maßnahmen, die in einem begrenzt observierten Zeitraum relativ erfolgreich verliefen, darf nicht der falsche Schluss gezogen werden, dass Probleme nun dauerhaft gelöst seien. Ein solcher Gedanke entspringt einer fatalen Grundhaltung, die ihre Fortsetzung in der Streichung oder Reduzierung der Ausgaben für innere Sicherheit fände². In der Folge brechen für geschlossen gehaltene Sicherheitslücken zeitnah erneut auf. Eine „durchsetzungsschwache“ IR, der es nicht gelingt, das Management von diesem Irrweg abzubringen, trägt zum Rückfall des Unternehmens in frühere Dunkelfeldverhältnisse bei. Folglich müssen Revisorergebnisse als politische Mittel eingesetzt werden, um ihren positiven Einfluss auf den Wertschöpfungsprozess nachzuweisen. Dadurch liefert die Grundtheorie B den praktischen Erfolgsnachweis für präventive wie investigative Maßnahmen. Dabei kommt es darauf an, Manöver der Selbsttäuschung frühzeitig zu entlarven. Profilierungssucht von

¹ Vgl. Popitz, H., Über die Präventivwirkung des Nichtwissens, Dunkelziffer, Norm und Strafe, 1968, S. 16.

² Vgl. Interview P. K. am 23.1.2014: Zeichen von Resignation: „Die überführten Filialmitarbeiter werden entlassen. Zur Fortsetzung des Filialbetriebes werden neue benötigt, die erst ausgebildet werden müssen, ehe sie an die Stelle des Ausgestoßenen treten.“ Auch diese tragen das immanente Risiko, dass sie alsbald als Täter in Erscheinung treten.

„Sparern“, die mit fragwürdigen Statistiken vermeintliche dolose Rückläufe belegen, ist leicht durchschaubar. Denn wenn Kontrollen (Testkäufe, Kassenauswertungen, Einzahlungsverhalten etc.) zurückgefahren oder ausgesetzt werden, wird logischerweise weniger oder gar nichts festgestellt (Logik der Kontrolldelikte).

Hier sollte sich das Unternehmen nicht durch „ein Blendwerk in Zahlen“ täuschen lassen. Hinreichend ist bekannt, dass selbst öffentliche Statistiken Kriminalitätsrückgänge manipulieren, um auf diese Weise Ausgabenkürzungen im Sicherheitsbereich „politisch korrekt“ zu rechtfertigen³.

³ Vgl. Stolt, T. R., Wie die Polizeistatistik Verbrechen verheimlicht, „Die Welt“ vom 2.3.2013; ferner Brückner, M. / Ulfkotte, U.; Politische Korrektheit, 2014, S. 194/195.

Zum Verfasser

Gunter Rabs studierte Kriminalistik und forensische Wissenschaften sowie Staatswissenschaften und Pädagogik. Seine polizeilichen Vollzugsdienstenerfahrungen bei der Kriminalitätsbekämpfung sowie bei der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern übertrug er nach dem Eintritt in den Ruhestand auf das Forschungsziel, latente Gefahren, die Unternehmen durch verharmlosende Auffassungen der Trojaner-Kriminalität drohen, anzuprangern.

Für diesen Zweck übernahm er mehrere Jahre die Rolle eines investigativen Revisors im Bereich eines Filialunternehmens. Die dabei erlangten Erfahrungen und Erkenntnisse flossen in die Forschungsergebnisse ein und verdichteten die Hypothese, dass präventiv ausgerichtete Sicherheitsorganisation den Wertschöpfungsprozess jederzeit durch qualifiziert geführte Revisionsaktivitäten begleiten muss.

„Alternative Arbeits- und Organisationsformen“ – Tagungsbericht zum 4. Workshop des Forums „Kritische Organisationsforschung“ –

von Juniorprofessor Dr. Ronald Hartz und Dr. Matthias Rätzer

Bereits zum vierten Mal fand am 8. und 9. Oktober 2015 der Workshop des Forums „Kritische Organisationsforschung“ in Chemnitz statt. Den Impulsen der insbesondere im angloamerikanischen Kontext sich etablierenden Critical Management Studies folgend, bietet das Forum einen ‚anderen Raum‘ für Debatten mit einerseits längeren Vortrags-, Diskussions- und Austauschzeiten und andererseits heterodoxen Debatteninhalten. Nach der thematisch offenen Auftakttagung im Mai 2009 folgten 2011 und 2013 Workshops zu einer „Organisationsforschung nach Foucault“ (dokumentiert in Hartz/Rätzer 2013) und zu Perspektiven der Critical Management Studies.

Den Workshop 2015 unter das Thema „Alternative Arbeits- und Organisationsformen“ zu stellen, entstand aus der Beobachtung einer sich entwickelnden und ausdifferenzierenden Landschaft von sich als alternativ zu herkömmlichen Organisations- und Arbeitsformen verstehen-

den Projekten, Kooperationen und Unternehmen. Diese alternativen Formen sind dabei verschränkt mit aktuellen Debatten, welche unter Begriffen wie ‚Postwachstum‘, ‚solidarische Ökonomie‘ oder ‚Gemeinwohlökonomie‘ geführt werden. Eine systematische organisationswissenschaftliche Reflexion dieser Arbeits- und Organisationsformen schien uns hingegen noch auszustehen. Die Ziele des Workshops waren insofern:

1. eine Kartierung alternativer Arbeits- und Organisationsformen,
2. eine Reflexion von Möglichkeiten und Grenzen alternativer Organisationsformen und
3. Einblicke in lokale Praktiken, Diskurse und Narrative mit essentiellen Charakter für die Herausbildung alternativer Organisationsformen.

An zwei Tagen wurden in 10 Vorträgen diese Themen aufgegriffen und von den 23 Teilnehmer_innen disku-

tiert. Die inhaltlichen Beiträge und die jeweiligen Diskussionen sollen im Folgenden kurz zusammengefasst werden.

Der erste inhaltliche Beitrag von Werner Nienhüser (Universität Duisburg-Essen) beschäftigte sich mit der Frage nach dem Zusammenhang von politischem Bewusstsein und Einstellungen zur Mitbestimmung. Bei der Darstellung der Ergebnisse der Studie „Einstellungen zu unterschiedlichen Formen der Arbeitnehmer-Mitbestimmung (EinMit)“ wurde deutlich, dass wenig ‚Mobilisierungspotential‘ für eine aktive Teilhabe an politischen Veränderungsprozessen auf der gesellschaftlichen wie auch auf betrieblicher Ebene vorhanden ist. Kritische ‚antikapitalistische Statements‘ nach E.O. Wrights finden sich sowohl – im Sinne einer Selbsteinschätzung – im politisch linken als auch rechten Spektrum der Befragten, sind jedoch zugleich mit ausgeprägten Formen der Resignation verknüpft. Zugleich wurde deutlich,

dass Mitbestimmungsfragen und die Forderungen nach mehr Mitbestimmung ihre Grenzen oftmals an Verteilungsfragen finden. Im Anschluss an das Thema wurden besonders methodische Fragen diskutiert, aber ebenso nach Ursachen der Resignation und Möglichkeiten der Erzeugung von ‚kritischem Bewusstsein‘ im hier vorgetragenen politischen Sinne diskutiert.

Im zweiten Vortrag stellte Nina Pohler (HafenCity Universität Hamburg) ein Forschungsprojekt zu einer kollektiv organisierten Produktionsgemeinschaft vor. Dabei stellte sie das basisdemokratische Organisationsverständnis vor und rekonstruierte unter Rückgriff auf den Ansatz von Boltanski/Thévenot mit dem Aspekt der Lohnfindung im Kollektiv einen ‚kritischen Moment‘ für die basisdemokratische Orientierung. Als empirische Basis konnte hierbei auf einen umfassenden Emailverteilerwechsel zurückgegriffen werden. Die Diskussion zu dem Vortrag entspannte sich besonders an speziellen empirischen Auffälligkeiten der Debatte, wie dem Rückgriff auf ‚Autoritäten‘ in den kritischen Momenten trotz des basisdemokratischen Anspruchs. Darüber hinaus wurden Fragen zur Rechtfertigungsarbeit, den Leistungsvorstellungen innerhalb dieser alternativen Arbeits- und Organisationsformen und die für diesen Fall problematischen sozialen Besonderheiten, etwa die teilweise Prekarität der Mitarbeitenden, diskutiert.

Nach der Mittagspause sprach Yannick Kalff (Jena) zum Thema der Selbst-Organisation in alternativen Ökonomien. Vor dem Hintergrund zweier verschiedener durchgeführter Projekte lag der Versuch hier darin, einerseits den Tätigkeitsaspekt der Arbeit als organisierendes Arbeiten – mit der Betonung auf die Herstellung von Handlungsoptionen – darzustellen und andererseits die Anwendbarkeit auf die Besonderheit von alternativen Ökonomien herauszustellen. Arbeit in diesen Alternativen Ökonomien ist dabei der zentrale Ort der Wertproduktion mit einem Fokus auf Vergemeinschaftung und Kollektivierung. Die Dis-

kussion zu dem Beitrag bewegte sich hierbei im Besonderen um die konzeptionelle Verbindung der beiden Diskussionslinien. Weiter wurde die in den Studien aufgeworfene Frage nach den unterschiedlichen institutionellen und technischen Hürden sowie Ressourcensystemen (Wasser, Energie, Grünflächen) und deren Konsequenzen für die Konzeption alternativer Projekte kontrovers diskutiert.

Mona Florian (Europa-Universität Viadrina Frankfurt(Oder)) ging in ihrem Beitrag der Frage nach, ob freiwillige Arbeit (k)eine Alternative zu ‚herkömmlicher Arbeit‘ darstellen könnte. Zunächst wurde hier der sogenannte „kapitalzentrierte“ hegemoniale Diskurs in Bezug auf Arbeit nachgezeichnet. ‚Freiwillige Arbeit‘ erschien in dieser Rekonstruktion als ‚blinder Fleck‘ im Nachdenken über alternative Ökonomien. Gleichzeitig wurde freiwillige Arbeit als emanzipatorisches Projekt redefiniert und mit dem Konzept der Micro-Emancipation als Erprobungsform mit geringer Fallhöhe dargestellt. Die Diskussion fokussierte im Besonderen auf die (konzeptionelle) Abgrenzung des Begriffes der freiwilligen Arbeit zu anderen alternativen Arbeitskonzeptionen und ebenso zur ‚herkömmlichen‘ Arbeit.

In einem letzten inhaltlichen Block des ersten Tages zum Thema ‚Partizipation‘ stellten zunächst Rainhart Lang und Irma Rybnikova (beide Technische Universität Chemnitz) eine kritische Rekonstruktion des unter ‚partizipativer Führung‘ subsumierten wissenschaftlichen Managementdiskurses vor. Dabei wurden sieben unterschiedliche Konzepte – von demokratischer, zusammenarbeitender, verteilter, geteilter, unterstützender Führung über Führung von unten und Nicht-Führung – hinsichtlich ihres emanzipatorischen Potentials und der Thematisierung von Machtaspekten und Abhängigkeitsstrukturen dargestellt und systematisiert. In der Diskussion wurde genau diese Darstellung und Systematisierung wiederum kritisch diskutiert und der Zusammenhang zwischen emanzipativem Anspruch eines Führungsansatzes und der

Rolle, welche Partizipation den Konzepten zukommt – etwa als Modus der Risikoabwälzung in Krisenmomenten – weiter problematisiert.

Mit empirischen Beispielen – besonders durch teilnehmende Beobachtungen – aus Hannover gingen Jens Bergmann und Christine Schwarz (Universität Hannover) in ihrem Beitrag den lokalen Partizipationspraktiken bei Projekten mit Bürgerbeteiligung nach. Das Phänomen Bürgerbeteiligung wurde dabei vor dem Hintergrund des Strukturwandels der öffentlichen Verwaltung diskutiert, welches neue Legitimationserfordernisse an die Verwaltung stellt. Im Anschluss an den soziologischen Neoinstitutionalismus lässt sich Bürgerbeteiligung als „Fassade“ deuten, mit Luhmann lässt diese sich wiederum als „Grenzstelle“ rekonstruieren. In der Diskussion wurden diese Deutungsvarianten und die kritische These, dass Bürgerbeteiligung ein Schutzmechanismus vor Protesten darstellt, ausführlich diskutiert.

Am zweiten Tag startete Nicolas Engel (Ruhr-Universität Bochum) in seinem Beitrag mit einer Auslotung der Möglichkeiten einer kritischen Organisationspädagogik. Über eine an Weber, Marx und Adorno anknüpfende Darstellung des Gegenstands Organisation, welche sowohl Mechanismen der sozialen Schließung als auch der Ausbeutung von Arbeitsvermögen thematisiert, wurde ein pädagogisch-inspiriertes Organisationsverständnis vorgeschlagen, welches Organisationen als menschliche Sozialgebilde neu akzentuiert und Verdinglichungen entgegenarbeitet. Eine so verstandene ‚kritisch-performative‘ Organisations- und Managementforschung adressiert zwei Leitfragen:

Was ist eine gute Organisation? Wem nützen alternative Arbeits- und Organisationsformen?

Die Diskussion fokussierte auf weitere Elemente eines solchen Programms, welche auch Fragen der Methodologie und der sozialen Technologien einschloss. Auch wurden Fragen der Platzierung im wis-

senschaftlichen Diskurs und damit auch die Unterschiede zu anderen (Teil)Disziplinen thematisiert und rege diskutiert.

Der zweite Vortrag von Julia Grulich (Universität Paderborn) befasste sich mit Potenzialen feministischer Arbeitskritiken und Wirtschaftsutopien. Dabei wurde ein umfassender Überblick zu aktuellen feministischen Debatten gegeben, welche Geschlechterkonstruktionen problematisieren, einen erweiterten (nachhaltigen) Arbeitsbegriff akzentuieren und eine um den Aspekt der Sorge rezentrierten Rationalitätsbegriff sowie eine die ‚Eigenzeit‘ der Menschen und Dinge berücksichtigende Zeitwahrnehmung einfordern. Hierauf aufbauend, wurden praktikable Ansatzmöglichkeiten für Organisationen im kurz- wie auch im mittel- und langfristigen Sinne abgeleitet, um geschlechtergerechte Praxen zu etablieren. In der Diskussion wurde die Umsetzbarkeit der vorgestellten Programmatik, auch vor dem Hintergrund lerntheoretischer Ansätze hinterfragt, welche wiederum auf die Frage nach emanzipatorischen Sozialtechnologien zurückwies.

Florian Kaufmann (Universität Duisburg-Essen) stellte anschließend eine am Anfang stehende Studie zu ‚Überlebenschancen‘ von selbstverwalteten Betrieben vor. Dabei leitete er sowohl die Besonderheiten und Charakteristika von selbstverwalteten Betrieben als auch von Produktivgenossenschaften her, um vor dem Hintergrund des ressourcenorientierten Ansatzes eine analytische Basis für die Identifikation von Erfolgskriterien abzuleiten. Die Diskussion entspann sich hierbei im Besonderen auf die Möglichkeiten der theoretischen Fassung des Projekts unter Rückgriff auf den ressourcenorientierten Ansatz und der Besonderheit des konkreten Gegenstandes – des selbstverwalteten Sortimentsbuchhandels. Des Weiteren wurde die Frage diskutiert, ob die beiden alternativen Organisationsformen der selbstverwalteten Betriebe und der Genossenschaften ohne weiteres auf eine Ebene gestellt werden können oder

doch (weiter) differenziert werden müssen.

Der letzte Vortrag wurde von Markus Tümpel (Technische Universität Chemnitz) gehalten und gab einen ersten empirischen Einblick in das an der TU Chemnitz aktuell durchgeführte Projekt „Partizipationspraktiken in Genossenschaften“. Hierbei stellte er die Studie als solche wie auch einen ersten Fallvergleich von unterschiedlichen Wohnungsgenossenschaften vor. Sowohl lokal, wie auch in Bezug auf die Größe und die Dauer der Existenz sehr heterogen wurden hier – aus Interviews gewonnene – thematische Cluster wie u.a. ‚Identität‘ und ‚Partizipationspraktiken‘ dargestellt. Die anschließende Diskussion war besonders methodisch geprägt. Von Fragen zu einer (möglichen) Cross-Case-Analyse über Erhebungsfragen und Fragen der Vergleichbarkeit und Clusterkonstruktion fand hier ein intensiver Austausch statt.

Fazit

Was der Workshop zunächst deutlich machte, war die Heterogenität der vorgestellten Praktiken und Organisationsformen, die Vielfalt der konzeptionellen und theoretischen Impulse für eine an Alternativen interessierte kritische Organisationsforschung sowie die unterschiedlichen Problemfelder alternativer Praktiken und der diese reflektierenden Diskurse. Für die weitere Forschung sollen aus unserer Sicht zumindest zwei Suchrichtungen benannt werden. Zunächst stellt sich im Zusammenhang der Vorträge und Diskussionen die Frage der ‚Kartierung‘ alternativer Projekte, welche sich auch als Frage der Reichweite und ‚Skalierung‘ in mehreren Dimensionen fassen lässt.

Die Reichweite umfasst dabei grundlegend die Frage der Stoßrichtung und des Gestaltungswillens der alternativen Projekte als erste Dimension – sichtbar wurden sowohl Formen, welche eine proaktive Herauslösung aus der gegenwärtigen Ökonomie (etwa im feministischen Kontext) anstreben, als auch Formen wie freiwillige, eher als komplementär zu bestehende, Arbeit. Hiermit im Zusam-

menhang steht die gesellschaftliche Dimension der Projekte: Welche Probleme und Fragen werden auf welcher Stufenleiter adressiert (Gerechtigkeit, Verteilung, Geschlecht, Mitbestimmung etc.)? Damit verschränkt stellt sich die Frage nach dem Zeithorizont und dem räumlichen Horizont der Projekte: Handelt es sich um zeitlich und räumlich eng begrenzte Aktivitäten – wie im Fall der Bürgerbeteiligung – oder um auf Dauer gestellte Unternehmungen? Mit letzterer Frage rückt auch die Transformation von Projekten in den Blick, wie sie etwa im Kontext von selbstverwalteten Betrieben und Genossenschaften zu beobachten ist.

Die zweite Perspektive betrifft die Rolle kritischer Organisationsforschung in der Beförderung alternativer Arbeits- und Organisationsformen. In den Vorträgen und Diskussionen wurde eine Vielzahl konzeptioneller Anschlussmöglichkeiten sichtbar, welche ungemein wertvoll für eine Kritik herrschender Organisationsformen als auch für eine Reflexion alternativer Projekte sind. Zugleich zeigten sich deutlich unterschiedliche Fallhöhen zwischen emanzipatorischer Programmatik und theoretischem Diskurs zur praktischen Umsetzung. Dies ist sicher keine neue Einsicht, verweist jedoch darauf, dass das Feld praktischer Veränderung – und die damit verbundenen Fragen der Reichweite – noch stärker in den Blick genommen werden sollten. Dies nicht zuletzt auch vor dem Eindruck, dass die zur Verfügung stehenden Instrumente und Konzepte organisationaler Veränderung nur bedingt emanzipatorischen Gehalt besitzen oder ihr befreiender Anspruch nur allzu oft instrumentell eingehengt wird. Dies sollte gleichwohl nicht davon abhalten, erneut die Frage zu stellen, was denn eine gute Organisation in einem emanzipatorischen Sinn ist.

Quellen

Hartz, Ronald und Rätzer, Matthias (Hrsg.) (2013): Organisationsforschung nach Foucault. Bielefeld: Transcript Verlag.

„Was Jüngere können, das kannst du auch“

Ein Interview mit Dr. Johannes Köhler, geführt von Sebastian Ludwicki-Ziegler

Johannes Köhler ist auf den ersten Blick kein Einzelfall. Die Entscheidung für eine Promotion ist zwar nicht leicht, wird aber immer populärer. Neben den negativen Auswirkungen auf Freizeit, Freunde und Finanzen ist eine abgeschlossene Promotion oft Ausgangspunkt für eine ansehnliche akademische oder berufliche Laufbahn. Nicht zuletzt ist ein Großteil der Doktoranden zwischen 25 und 35 Jahre alt. Eine Promotion im hohen Alter allerdings, das ist eher selten. Johannes Köhler wird damit zu einem Ausnahmefall. Er entschied sich erst im fortgeschrittenen Rentenalter, das Projekt Doktorarbeit in Angriff zu nehmen. Bereut hat er diese Entscheidung nicht.

Erst einmal Glückwunsch zur erfolgreichen Promotion. Wie fühlt sich der Abschluss der ersten großen wissenschaftlichen Arbeit an?

Danke für Ihren Glückwunsch. Es fühlt sich für mich sehr gut an und ich bin auch ein bisschen stolz und froh über mich, dass ich das in meinem Alter schaffen konnte.

Wenn Sie die Ergebnisse Ihrer Arbeit in nur einem Satz beschreiben müssten, wie würden Sie die Resultate Ihrer Arbeit zusammenfassen?

Die menschliche Emotion ist die Wurzel für die Musik, die im Laufe von ein paar tausend Jahren zu einem bedeutungsvollen Faktor der Weltwirtschaft geworden ist.

Die Mehrheit der Promovenden führt die Doktorarbeit im Alter von 25 bis 35 Jahren durch, was hat Sie bewogen, im Alter von 81 Jahren noch einmal ein solches Projekt in Angriff zu nehmen?

Es besteht im Allgemeinen die Meinung, dass mit dem Eintritt in das Rentenalter die Kreativität des Geistes endet. Die Wissenschaft sagt aber, dass das menschliche Hirn nicht altert. Bei einer Diskussion mit jungen Leuten, die dieses Thema belächelten, fasste ich den Entschluss, nicht nur den jungen Leuten, sondern besonders auch mir zu beweisen, dass ich in der Lage bin, trotz meines schon hohen Alters, eine Doktorarbeit zu schreiben.

Wie hat Ihr Umfeld Ihre Entscheidung, eine Doktorarbeit zu verfas-

sen, aufgenommen? Haben Sie viel Zuspruch erfahren oder ist man Ihrem Vorhaben eher mit Skepsis begegnet?

Den entscheidenden Zuspruch habe ich von meiner Frau erhalten. Sie hat mich sehr dazu ermutigt, sie sagte: „Was Andere oder Jüngere können, das kannst du auch.“ Nachdem ich die Doktorarbeit in aller Stille verfasst hatte, waren wir neugierig auf das ungläubige Erstaunen der Öffentlichkeit.

Welche Schwierigkeiten sind im Laufe der Arbeit aufgetreten? Was würden Sie Ihrem früheren Ich für die Doktorarbeit mit auf den Weg geben?

Natürlich hatte ich am Anfang Schwierigkeiten, mich in die ganze Materie reinzudenken. Einerseits in die der Musik und andererseits die der Wirtschaft. Dann aber lief es gut und nach etlichen Monaten konnte ich meine Doktorarbeit einreichen.

Sie widmeten Ihr Leben bislang der Musik, wie kam es zum Wechsel hin in die Wirtschaftswissenschaften? Warum haben Sie sich entschieden, an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz zu promovieren?

Durch Vermittlung eines Bekannten kam es zu einem persönlichen Kontakt mit Professor Dr. Ludwig Gramlich von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz, deshalb auch die dortige Promotion. In verschiedenen Gesprächen über frühere



Veröffentlichungen von mir an der Hochschule für Musik in Würzburg entstand die Idee, im Rahmen einer Doktorarbeit den Weg der Musik in die Weltwirtschaft nachzuvollziehen.

Was ist die wichtigste Erkenntnis, die Sie aus dem Projekt Doktorarbeit ziehen konnten? Würden Sie sich noch einmal für das Verfassen einer Doktorarbeit entscheiden?

Die wichtigste Erkenntnis ist die Tatsache, dass ich durch meinen Entschluss, meine Energie, meinen Geist, meine positive Lebenseinstellung und Freude an der Aufgabe das Projekt Doktorarbeit umgesetzt habe. Natürlich würde ich mich jederzeit wieder für das Verfassen einer Doktorarbeit entscheiden.

Was würden Sie zukünftigen Doktoranden raten? Welche Tipps würden Sie Studenten und Promovenden im fortgeschrittenen Alter mit auf den Weg geben?

Mein Rat: Wenn man weiß, was man unbedingt machen möchte, dann sollte man jede Möglichkeit nutzen, es zu verwirklichen. Es ist ein Weg, den eigenen Lebenssinn und Zufriedenheit zu vermitteln.

Zitate und Ökonomie

Eine gute Entscheidung basiert auf Wissen und nicht auf Zahlen.

Plato (Philosoph)

Neue Meinungen sind immer verdächtig und werden ohne Grund abgelehnt, weil sie nicht üblich sind.

John Locke (Philosoph)

Wer seine Sache nicht mag, den mag sein Geschäft auch nicht.

William Hazlitt (Schriftsteller)

Der erste bekommt die Auster, der zweite die Muschel.

Andrew Carnegie (Industrieller)

Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am besten auf Veränderungen reagiert.

Charles Darwin (Naturforscher)

Alles, was du dir vorstellen kannst, ist real.

Pablo Picasso (Künstler)

Wer den ganzen Tag arbeitet hat keine Zeit, Geld zu verdienen.

John D. Rockefeller (Industrieller)

Fürchte Dich nicht vor einem großen Schritt. Man kann einen Abgrund nicht mit zwei kleinen Sprüngen überqueren.

David Lloyd George (Politiker)

Suche nicht nach Fehlern, suche nach Lösungen.

Henry Ford (Industrieller)

Veranstaltungshinweise

10./17./24.02.2016 | Workshopreihe

„Wissenschaftliches Arbeiten mit LaTeX“ 2/ B302

Schwerpunkt des mehrtägigen Workshops (jeweils von 13:45 Uhr bis 17:00 Uhr) ist das Arbeiten mit LaTeX in der wissenschaftlichen Praxis. Die dreiteilige Veranstaltung wird vom Universitätsrechenzentrum angeboten und unter der Leitung von Herrn Hausteiner durchgeführt. Die Anmeldung erfolgt unter der Lernplattform Opal. Nähere Informationen unter: <https://www.tu-chemnitz.de/urz/bildungsangebot.html#kurse>

24.02.2016 | Sprechstunde

„Erfindererstberatung im Patentinformationszentrum Chemnitz“

Patentinformationszentrum

Das Patentinformationszentrum bietet eine kostenlose Erfindererstberatung (von 13:00 Uhr bis 16:00 Uhr) an. Interessenten können sich hier zu Fragen des Schutzrechtes und des gewerblichen Rechtsschutzes beraten lassen. Eine telefonische Anmeldung (unter 0371/ 531 13160) ist zwingend erforderlich.

Nähere Informationen unter: <https://www.tu-chemnitz.de/ub/piz/kurse.html>

03.03.2016 | Workshop

„Lange Nacht der aufgeschobenen Hausarbeit“

Mensa / Reichenhainer Str.

Die Philosophische Fakultät bietet im Rahmen des „Qualitätspaktes Lehre“ die „Lange Nacht der aufgeschobenen Hausarbeit an“. Studenten bekommen hier die Gelegenheit, sich der Aufschieberei entgegenzustellen und unter professioneller Beratung – entweder allein oder in der Gruppe – die Fertigstellung der aufgeschobenen Arbeit anzugehen.

Die Veranstaltung findet in der Mensa des Universitätsteils Reichenhainer Straße statt. Die „Lange Nacht der aufgeschobenen Hausarbeit“ beginnt um 19 Uhr und endet 2 Uhr.

Nähere Informationen und Anmeldung unter: <https://www.tu-chemnitz.de/qpl/tu4u/studierende/phil/landah/>

04-11.03.2016 | Workshop

„Winterschool: Fit für die Unternehmensnachfolge“

2/Peg401

Schwerpunkt des mehrtägigen SAXEED-Workshops ist die Vermittlung von Informationen rund um das Thema „Unterneh-

mensnachfolge“. Die Veranstaltung richtet sich an Studierende, Doktoranden, wissenschaftliche Mitarbeiter und Alumni sächsischer Hochschulen. Die Interessenten sollten sich, mit Blick auf die beschränkte Zahl an freien Plätzen, möglichst zeitnah verbindlich registrieren. Anmeldeschluss ist der 25.02.2016.

Nähere Informationen und Anmeldung unter: <http://www.saxeed.net/index.php?content=32&id=267®ion=Chemnitz>

17.03.2016 | Workshop

„Gründerabend - Innovative Produktionsverfahren/Rapid Prototyping“

FabLab Chemnitz

Interessierte werden in diesem SAXEED-Workshop die Gelegenheit bekommen, das FabLab Chemnitz zu besichtigen: Vor Ort können „innovative Produktionsverfahren wie 3D-Drucker, CNC Fräsmaschinen und Laserschneider für den schnellen Entwurf eines Prototyps“ kennengelernt werden. Die Veranstaltung beginnt um 18:30 Uhr, eine verbindliche Anmeldung ist zwingend notwendig.

Nähere Informationen und Anmeldung unter: <http://www.saxeed.net/index.php?content=32&id=270®ion=Chemnitz>

Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V.
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Sebastian Ludwicki-Ziegler, Thüringer Weg 7, Zi. 317

Telefon: 0371/531-26340, E-Mail: cwg.dialog@gmail.com

ISSN (Print-Ausgabe): 1610 – 8248 – ISSN (Internet-Ausgabe): 1610 – 823X

- Alle bisher erschienenen Ausgaben sind unter <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl2/cwg/> als Download verfügbar. -
