

## Schlüsselwerke der Organisationsforschung

(Erscheinungsdatum April 2015 Springer VS)

### Beispiel für einen Beitrag mit Kommentierung

Bensman, Joseph; Gerver, Israel (1963): Crime and Punishment in the Factory: The Function of Deviancy in Maintaining the Social System. In: American Sociological Review, 28, S. 588–598;

in Deutsch: Bensman, Joseph; Gerver, Israel (1973): Vergehen und Bestrafung in der Fabrik. In: Heinz Steinert (Hg.): Symbolische Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 126–138 (zentrale Aspekte wurden herausgekürzt).

In dieser empirischen Studie über den Montageprozess in einer Flugzeugfabrik im Staate New York stellen die beiden US-amerikanischen Autoren aus einer strukturfunktionalistischen Perspektive die Funktion von Regelabweichungen heraus. In Abgrenzung zu Robert K. Merton, der Regelabweichungen in Organisationen als Versuche von Organisationsmitgliedern interpretiert hat, sich Zugang zu sonst nicht verfügbaren Ressourcen zu verschaffen (Merton 1957), argumentieren die Autoren, dass Abweichungen von Regeln nicht nur einzelnen Individuen nutzen, sondern dass es auch für Organisationen funktional sein kann, Regelabweichungen zu dulden.

Der Text konzentriert sich auf den Einsatz eines bestimmten Werkzeuges in einer Flugzeugfabrik – den Gewindebohrer („Tap“). Bei der Montage der Tragflächen für Kampfflugzeuge müssen Schrauben in vormontierte Muttern eingeführt werden. Durch Ungenauigkeiten im Fertigungsprozess entsteht jedoch häufig das Problem, dass sich die Schrauben bei der Montage nicht genau in die Muttern einpassen lassen. In dem Fall liegt es nahe, einen Gewindebohrer einzusetzen, um ein neues Gewinde hineinzuschneiden, sodass die jeweilige Schraube doch noch in die Mutter passt (S. 590).

Der Einsatz von Gewindebohrern ist in dem Unternehmen jedoch strikt verboten. Ein neu geschnittenes Gewinde stellt eine Abweichung vom Montageplan dar, die Auswirkungen auf die Spannungen an den Tragflächen haben kann. Wenn während der Montage ein neues Gewinde gebohrt wird, können sich durch die Vibration des Flugzeuges die Schrauben lösen. Im Extremfall kann dies zum Absturz eines Flugzeuges führen. Aus diesem Grund kann ein Arbeiter fristlos entlassen werden, wenn er einen Gewindebohrer einsetzt oder wenn auch nur ein Gewindebohrer in seinem Werkzeugkasten gefunden wird.

Trotz des strikten Verbotes wird jedoch – und das ist der Clou des Artikels – der Gewindebohrer in der Fabrik breit eingesetzt. Jeder Montagemitarbeiter hat Zugang zu einem der Bohrer, die Hälfte der Mitarbeiter im Montagebereich besitzt persönlich einen Gewindebohrer, und ältere Montagearbeiter verfügen über vier oder fünf in verschiedenen Größen. Für den Einsatz dieser Gewindebohrer haben sich jedoch strikte, informell durchgesetzte Regeln ausgebildet.

Die Arbeiter werden schrittweise an die Verwendung des Gewindebohrers herangeführt. Neue Mitarbeiter verfügen selbst nicht über Gewindebohrer, können sich aber – wenn eine Schraube nicht in eine Mutter passt – an einen erfahrenen Mitarbeiter wenden, der dann ein neues Gewinde bohrt. Erst wenn sich ein neuer Mitarbeiter in anderen Aspekten bewährt hat, darf dieser unter strikter Aufsicht eines erfahrenen Mitarbeiters selbst Gewinde bohren. Dabei wird besonders bei Anfängern darauf geachtet, dass der Gewindebohrer nicht exzessiv eingesetzt wird. Erst wenn ein Mitarbeiter gezeigt hat, dass er verantwortlich mit Gewindebohrern umgeht, darf er sich einen eigenen Gewindebohrer zulegen.

Bei dem verbotenen Einsatz der Gewindebohrer werden die Vorarbeiter der Montageteams, die fabrikeigenen Inspektoren und die Qualitätskontrolleure der Luftwaffe – also die Kontrollinstanzen, die eigentlich den Einsatz des Gewindebohrers verhindern sollen – in unterschiedlicher Form in die

**Kommentar [SK1]:** Angegeben wird zuerst die Originalliteratur und dann - wenn vorhanden - die Übersetzungen in Englisch, Deutsch, Französisch und Spanisch.

**Kommentar [SK2]:** Erster Abschnitt: Kontextualisierung des Textes. In welchen theoretischen Rahmen ist der Text entstanden? Woran möchte er anschließen? Wogegen richtet er sich?

**Kommentar [SK3]:** Auf andere Literatur kann im Fließtext hingewiesen werden. Die Literaturangabe dazu findet sich am Ende des Textes.

**Kommentar [SK4]:** Zweiter Abschnitt: Zusammenfassung des Textes. Was sind die zentralen Aussagen des Textes? Welche neuen Erkenntnisse werden geliefert?

**Kommentar [SK5]:** Es besteht die Möglichkeit auf Seitenzahlen im Originaltext zu verweisen (in der Form „S. \*\*\*“), um Lesern das Auffinden im Originaltext zu erleichtern.

illegale Praxis eingebunden. Offiziell ist der Vorarbeiter für die Einhaltung der formalen Ordnung zuständig und deswegen verpflichtet, das Verbot des Einsatzes von Gewindebohrern konsequent durchzusetzen. Andererseits muss er aber auch dafür sorgen, dass sein Team die Zeitvorgaben erfüllt; er kann bei Passungsproblemen zwischen Schrauben und Muttern nicht immer eine offizielle Neuberechnung der Spannungen im Flügelteil beantragen. Er duldet deswegen punktuell den eigentlich verbotenen Einsatz von Gewindebohrern, weil er sonst die Zeitvorgaben nicht erfüllen kann.

Die fabrikeigenen Inspektoren, die für die Einhaltung der Qualität zuständig sind, sind in die Praxis des Bohreinsatzes eingebunden. Weil die Inspektoren nicht jedes Detail des Montageprozesses kontrollieren können, sind sie darauf angewiesen, dass ihnen die Arbeiter keine minderwertig montierten Teile unterschieben. Die Inspektoren sind deswegen in bestimmten Grenzen bereit, den Einsatz von Gewindebohrern zu dulden. Dabei gibt es jedoch die stillschweigende Übereinkunft, dass der Gewindebohrer von den Arbeitern nicht im Beisein von Inspektoren verwendet wird.

Die Kontrolleure der Luftwaffe, die den Auftraggeber repräsentieren, stehen für eine rigide Durchsetzung des Verbots des Einsatzes von Gewindebohrern und werden intern als „Gestapo“ bezeichnet. Wenn einer der Kontrolleure der Luftwaffe in der Nähe ist, warnen sich die Arbeiter gegenseitig und stellen Wachen auf, wenn ein Gewinde gebohrt werden muss. Es existiert dabei eine enge Kooperation zwischen Arbeitern, Vorarbeitern und fabrikeigenen Inspektoren, die gemeinsam eine Schauseite der Regeleinhaltung gegenüber den Kontrolleuren der Luftwaffe aufbauen.

Eine Stärke der Arbeit ist, dass sie zeigt, wie informelle Erwartungen in Organisationen durchgesetzt werden. Weil informelle Erwartungen nicht mit Verweis auf die Mitgliedschaftsbedingungen eingefordert werden können, bilden sich alternative Mechanismen zur Durchsetzung von Erwartungen aus. Diese Prozesse der Durchsetzung informeller Erwartungen sind später in einer Reihe von mikropolitischen Studien aufgegriffen worden (einschlägig Crozier und Friedberg 1977).

Während Organisationen von ihrer Formalstruktur her „tauschfeindlich“ aufgebaut sind – schließlich wird die Folgebereitschaft durch Gehaltszahlungen pauschal eingekauft, es wird nicht jede Folgebereitschaft einzeln vergütet –, spielt Tausch als Form der positiven Sanktionierung bei der Durchsetzung informeller Erwartungen eine zentrale Rolle. Dabei handelt es sich eher selten um direkte, zeitgleich ablaufende Tauschbeziehungen, sondern häufig geht eine Seite in Vorleistung und vertraut darauf, dass diese Vorleistung später entgolten wird. Gerade am Beispiel der Kooperation zwischen Arbeitern und Fabrikinspektoren wird gezeigt, wie dieser Kooperationsprozess abläuft.

Wenn die Tauschprozesse alleine nicht ausreichen, werden im Fall der Flugzeugfabrik milde Formen des Mobbings eingesetzt, um beispielsweise einen zu expansiven Gebrauch des Gewindebohrers zu verhindern. Ein Montagearbeiter, der den Gewindebohrer zu häufig einsetzt, wird als „Stümper“ oder „Murkser“ („botcher“) bezeichnet. Der „Gewindebohrerabhängige“ („tap addict“) ist bei anderen Arbeitern, Vorgesetzten und Inspektoren schlecht reputiert und wird zur Zielscheibe der Kollegen, die Witze über ihn machen (S. 592). Gerade weil informelle Erwartungen nur informell durchgesetzt werden können, entstehen Praktiken der Sanktionierung, die ganz anders gelagert sind als formale Praktiken der Sanktionierung wie Abmahnung oder Entlassung.

Der Rezeptionserfolg der Studie lag maßgeblich darin, dass eindrucksvoll gezeigt wurde, dass formal verbotene Praktiken eine zentrale Funktion für Organisationen erfüllen. Damit wurde das noch in der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts dominierende Verständnis von Informalität erweitert. Besonders durch die Human-Relations-Schule wurde bis dato vorwiegend auf informelle Praktiken in Organisationen hingewiesen, die zwar nicht mit Verweis auf Mitgliedschaft durchgesetzt werden können, aber auch nicht gegen offizielle Regeln der Organisation verstoßen.

Die Studie von Berman und Gerver zeigt dagegen, dass viele informelle Erwartungen nur unter Verletzung der formalen Erwartungen der Organisation erfüllt werden können. Niklas Luhmann spricht hier von „brauchbarer Illegalität“. Dieser Begriff bezeichnet zunächst noch keine Gesetzeswidrigkeit im engeren Sinn, sondern nur den Verstoß gegen das Regelwerk der jeweiligen

**Kommentar [SK6]:** Dritter Abschnitt - Abschließend findet eine Würdigung des Textes statt. Worin besteht die besondere Leistung des Textes? Wie wurde der Text aufgegriffen?

Organisation (Luhmann 1964, S. 304ff.). Bei dieser regelverletzenden Form der Informalität müssten Vorgesetzte eigentlich einschreiten und das verantwortliche Mitglied sanktionieren, wenn sie auf illegale Handlungen aufmerksam gemacht werden. Aber aufgrund der funktionalen Notwendigkeiten der Regelabweichung für die Organisation decken die Vorgesetzten diese illegalen Praktiken (Kühl 2007, S. 269ff.).

Die theorieimmanente Debatte des Strukturfunktionalismus wird heute bei Organisationsforschern nur noch begrenzt auf Interesse stoßen. Zentral bleibt jedoch die Einsicht, dass Organisationen mit informellen Praktiken auf konkurrierende Zielsetzungen reagieren können. Dabei wird das eine Ziel – in dem Fall die Sicherung der Qualität durch den Verbot des Bohrereinsatzes – formal festgeschrieben, während das andere Ziel – das Einhalten der Termine durch einen kontrollierten Einsatz des eigentlich verbotenen Gewindebohrers – durch „brauchbare Illegalität“ erreicht wird.

#### Weiterführende Literatur:

Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.

Dalton, M. (1959). *Men Who Manage*. New York: Wiley.

Kühl, S. (2007). Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. *Soziale Welt* 58, 269–291.

Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.

Merton, R. K. (1957). Social Structure and Anomie. In R. K. Merton (Hrsg.), *Social Theory and Social Structure* (131–160). Glencoe, IL: Free Press.

Schlagerwörter: Strukturfunktionalismus; Unternehmen; Informalität; Macht

Zeichen: 9688 Zeichen

**Kommentar [SK7]:** Bei der weiterführenden Literatur (möglichst nicht nur in Deutsch) sollen fünf bis sieben Titel angegeben werden, auf denen der Text aufbaut oder in denen der Gedanke des besprochenen Text aufgegriffen wird.

**Kommentar [SK8]:** Ego-Ecke – Wenn passend – und nur dann - kann hier ein Hinweis auf einen eigenen Text angegeben werden. Mehrere eigene Texte bitte nur dann angeben, wenn die Diskussion über den Text maßgeblich durch einen selbst geprägt wurde.

**Kommentar [SK9]:** Am Ende des Artikels bitte Schlagwörter angeben. Die können sich beziehen auf Organisationstheorie, Organisationstyp oder auf Grundbegriffe

**Kommentar [SK10]:** Der Beitrag sollte möglichst nicht länger als 10 000 Zeichen sein. Artikel sollten eher 8000 Zeichen haben.