ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Dörhöfer, Steffen; Funder, Maria

Article

„You'll (n)ever walk alone". Innovative Wissensarbeit zwischen individualistischem Leistungsregime und kommunitärer Teamkultur

Industrielle Beziehungen

Provided in Cooperation with:
Verlag Barbara Budrich

Suggested Citation: Dörhöfer, Steffen; Funder, Maria (2016) : „You'll (n)ever walk alone". Innovative Wissensarbeit zwischen individualistischem Leistungsregime und kommunitärer Teamkultur, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 23, Iss. 4, pp. 458-476,
https://doi.org/10.1688/IndB-2016-04-Doerhoefer ,
https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/26473

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/196054

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Steffen Dörhöfer, Maria Funder*

„You'll (n)ever walk alone". Innovative Wissensarbeit zwischen individualistischem Leistungsregime und kommunitärer Teamkultur**

Zusammenfassung – Im Fokus des Beitrages steht die Arbeitsregulation in wissensbasierten Unternehmen. Interessenvertretungen werden hier nicht nur damit konfrontiert, dass hochqualifizierte Beschäftigte – Wissensarbeiter/innen – zur Selbstvertretung tendieren, sondern auch mit neuen integrativen Human Resource Strategien, in denen Commitment und Empowerment eine große Rolle spielen. Ob das Spannungsverhältnis zwischen individualistischer Leistungsorientierung und kommunitärer Teamkultur – das Paradox der Wissensarbeit – durch diese Management Strategien jedoch gelöst werden kann, ist die Frage; ebenso wie die Vereinbarkeit mit traditionellen Institutionen der Interessenvertretung. Zur Analyse wird das Theoriekonzept der „institutionellen Logiken" herangezogen, das uns Aufschluss über die in wissensbasierten Unternehmen vorherrschenden Spannungen und Interessenskonflikte geben soll. Am Beispiel von Pharma- und Biotech-Unternehmen wird gezeigt, wie widersprüchliche institutionelle Logiken entstehen und bearbeitet werden. Diskutiert werden mit Blick auf die empirischen Befunde auch die Chancen für eine Rekonfiguration kollektiver Formen der Arbeitsregulation.

"You'll (n)ever walk alone". Innovative knowledge work: Individual performance systems as opposed to communitarian team culture

Abstract – This article examines the role of work regulation in knowledge-based firms. Collective interest representation is faced with a preference of knowledge workers for self-representation as well as the need to counteract integrative human resource strategies which support commitment and empowerment. Could these management strategies resolve the tension between an individualistic performance orientation and a communitarian team culture – the paradox of knowledge work? Or, does knowledge work fit well with traditional models of collective interest representation? Our analysis is based on the theory of institutional logics that offers a framework for investigating tensions and conflicting interests within knowledge-based firms. With reference to the example of pharmaceutical and biotech companies, the article describes how contradictory institutional logics develop and how they are applied. Our empirical findings provide a further discussion of possibilities for reconfiguring the collective representation of interests.

Key words: **knowledge-intensive firms, institutional logics, organisational field, employment relations, innovation**
(JEL: J81, L23, L65, M13, O32, P12)

---

* Prof. Dr. Steffen Dörhöfer, ist Professor für Allgemeine BWL, insbesondere Personalmanagement und Organisation an der Hochschule Nordhausen, D – 99734 Nordhausen. E-Mail: doerhoefer@hs-nordhausen.de.

Prof. Dr. Maria Funder, Institut für Soziologie der Philipps-Universität Marburg, Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Soziologie der Arbeit und Wirtschaft, Organisations- und Geschlechterforschung. D – 35032 Marburg, E-Mail: funder@staff.uni-marburg.de.

** Artikel eingegangen: 7.3.2016
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 30.8.2016.

DOI 10.1688/IndB-2016-04-Doerhoefer
ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035
© Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

1. Einleitung

In der „radikalisierten Moderne" (Giddens 1995) zeichnen sich in Anbetracht der zunehmenden Inter- und Transnationalisierung von Forschung und Entwicklung in und zwischen Organisationen Prozesse einer tiefgreifenden (Neu-)Organisation innovativer Wissensarbeit ab. Dabei gewinnen Managementkonzepte an Aufmerksamkeit, die davon ausgehen, dass Wissensarbeit und die Generierung von Innovationen nur dann Aussicht auf Erfolg haben, wenn sich posttayloristische Organisationsformen und vertrauensbasierte Arbeitskulturen herausbilden. Aktuelle Managementdebatten vermitteln bereits den Eindruck, dass die neuen Konzepte – zu nennen sind z.B. Laloux' (2015) Vorstellungen über „Reinventing Organizations", Robertons (2015) „Holacracy" und die „agilen" Teammodelle von Gloger und Margetich (2014) – in der Lage seien, in „von Macht durchzogenen Organisationen" (Sauer/Pfeifer 2012: 197) Asymmetrien – insbesondere das in der Arbeitssoziologie bekannte grundlegende *Transformationsproblem* – zu überwinden. Ausgegangen wird von einer Abkehr klassischer Top-down-Modelle und der Herausbildung einer agilen, selbstgesteuerten Planung sowie heterarchischen Organisationsformen, in denen neue Formen der Vergemeinschaftung und mithin Vertrauen bzw. Reziprozität, Teamarbeit und Commitment eine große Rolle spielen. Dementsprechend wird in diesen Konzepten auf eine integrative Kulturentwicklung (Unternehmen als Community von Communities) und eine starke Beteiligungsorientierung (Empowerment) gesetzt. Hierdurch soll die gerade in wissensintensiven Unternehmen als zentral erachtete Selbstorganisationsfähigkeit von Beschäftigten gefördert werden. Noch ist allerdings offen, ob hier tatsächlich Management- und Organisationskonzepte Gestalt gewinnen, die in der Lage sind, grundlegende Interessenkonflikte und Paradoxien zu überwinden sowie Spannungen zwischen Konkurrenz und Kooperation, individualistischer Leistungsorientierung und Teamorganisation abzubauen.

Dass die Interessenvertretung von diesen ‚Suchprozessen' nach neuen Organisationsmodellen nicht unberührt bleibt, liegt auf der Hand (vgl. u.a. Boes/Bultemeier/Gül/Kämpf/Langes/Lühr/Marrs/Ziegler 2015: 64f.). Es stellt sich also die Frage, wie es um die zukünftige arbeitspolitische Regulation von innovativer Wissensarbeit bestellt ist. Ist es möglich, individuelle Selbstvertretung mit traditionellen, kollektiven Formen der Interessenvertretung zu verknüpfen und die neuen Formen der Arbeitsregulation in stabile, langfristige arbeitspolitische Kompromisse zu überführen (vgl. hierzu u.a. Dörre 2015)? Kommt es tatsächlich zu der von Boes et al. (vgl. u.a. Boes/Baukrowitz 2002; Boes 2006; Boes et al. 2015) prognostizierten „Zeitenwende", der zufolge die Chancen für eine arbeitspolitische Reaktivierung kollektiver Interessenvertretungen auch in wissensintensiven Unternehmen steigen? Oder haben eher die Pessimist/innen (wie z.B. Schmierl 2006; Menez/Springer 2003; Menez/Töpsch 2003) Recht, die von einer Verbreitung neuer Formen der individualisierten Selbstvertretung und einer gleichzeitigen Erosion der institutionalisierten Mitbestimmung ausgehen?

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: Zunächst wird ein Überblick des Forschungsstands zum Management und zur Organisation wissensintensiver Unternehmen gegeben (2). Im Fokus steht dabei das Konzept der institutionellen Logiken (vgl. u.a. Greenwood/Raynard/Kodeih/Micelotta/Lounsbury 2011; Thornton/Ocasio/Lounsbury 2012). Wir halten diesen Erklärungsansatz für instruktiv, da er neue Perspektiven auf

organisationale Paradoxien eröffnet und uns dazu verhelfen kann, die in wissensintensiven Unternehmen auszumachenden Entwicklungen – gerade auch mit Blick auf die Folgen für die Interessenvertretungspolitik – differenziert analysieren zu können. Insbesondere die Analyse dominanter, konkurrierender wie kompatibler Logiken könnte Organisationsdilemmata, Interessenlagen und -konflikte in wissensbasierten Unternehmen offenlegen. Exemplarisch herangezogen wird im Rahmen der Analyse die Pharma- und Biotech-Industrie (3). Zunächst werden die in den letzten Jahren auszumachenden tiefgreifenden Veränderungen im Zusammenspiel von Pharma- und Biotech-Unternehmen, wie insbesondere die Genese und der Wandel von Feldlogiken, aufgezeigt, um den Kontext organisationaler Wandlungsprozesse abzustecken (3.1). Anhand von zwei Fallbeispielen – zum einen ein Pharma-Unternehmen (3.2) und zum anderen ein Biotech-Unternehmen (3.3) – wird sodann der Frage nachgegangen, welche Spannungen und Widersprüche sich aus den unterschiedlichen Logiken ergeben: Wird die an Dominanz gewinnende Ökonomisierung (Marktlogik) die in wissensintensiven Arbeitsfeldern vorherrschende Gemeinschafts- und Kreativitätslogik verändern, ja vielleicht sogar zerstören? Wie steht es um die Chancen, das Spannungsverhältnis zwischen individualisiertem Leistungsregime und kommunitärer Teamkultur auszutarieren? Ist es möglich, individuelle und kollektive Formen der Interessenvertretung in wissensintensiven Arbeitsfeldern miteinander zu kombinieren? Die Befunde werden im letzten Teil mit Blick auf die Perspektiven der Arbeitsregulation diskutiert (4).

2. Management und Organisation innovativer Wissensarbeit und das Konzept der institutionellen Logiken

2.1 Wissensarbeit – neue Herausforderung für Management und Arbeitsregulation

Der Vermarktlichungs- und Innovationsdruck ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen, sodass Unternehmen unterschiedliche Strategien im Umgang mit diesen Anforderungen entwickelt haben; d.h. einen one-best-way gibt es nicht. Strittig ist bis heute, ob sich gerade in wissensintensiven Unternehmen, wie etwa in professionellen Dienstleistungsunternehmen („Professional Services Firms“) und forschungsorientierten Organisationen, stark standardisierte kennzahlenorientierte Kontrollsysteme wie Leistungsregime durchsetzen können. Dagegen sprechen – folgt man z.B. Alvesson (2004, 2011) – die Besonderheiten von Wissensarbeit. Demnach muss das Management und die Organisation von Wissensarbeit der Ambiguität und Ungewissheit von Arbeitsprozessen und -ergebnissen, die eine Steuerung und Kontrolle, ja eine vollständige Berechenbarkeit von Arbeitsabläufen grundlegend erschwert, Rechnung tragen. Gerade in wissensintensiven Unternehmen gehört die Hervorbringung von Innovationen, die sich bekanntlich nicht erzwingen lässt, zum Kerngeschäft, sodass sie im Grunde permanent mit einem relativ hohen Grad an Ungewissheit, z.B. im Hinblick auf die erfolgreiche Entwicklung neuer Technologien, Produkte und Verfahren, konfrontiert werden.

Um diese generell mit Wissensarbeit verbundene latente Ungewissheit zu reduzieren, orientieren sich wissensintensive Unternehmen vielfach an vorherrschenden Managementkonzepten und dem Deutungsangebot von sogenannten „Management-

Gurus" (vgl. Collins 2000). Organisationen sollen sich beispielsweise als „evolutionary organism" (Robertson 2015) verstehen, heterarchisch strukturiert sein und sich durch kontinuierliche Lernprozesse weiterentwickeln. Als basale Handlungseinheit evolutionärer und agiler Organisationen gelten selbstorganisierte Teams, die quasi basisdemokratisch – so der Tenor der Managementkonzepte – organisiert sein sollen, um schnell auf Wandlungsprozesse reagieren zu können. Gleichzeitig sollen teamorientierte in organisationale Lernprozesse transferiert werden, wobei die übergreifende (Wissens-) Integration der Teams durch eine Orientierung am Prinzip der Ganzheitlichkeit erzielt werden soll (vgl. u.a. Laloux 2015; Gloger/Margetich 2014). Vorausgesetzt wird, dass eine hierzu passende kulturelle Rahmung und kollektive Sinngebung existiert, die Selbstorganisations- und Teambildungsprozesse fördert.

Obwohl diese neuen Organisationskonzepte – angefangen von der Heterarchie bis hin zur agilen Organisation – bislang nicht mehr als Leitbilder sind, deren faktische Umsetzung nur ansatzweise nachzuweisen ist (vgl. u.a. Alvesson/Thompson 2005; Alvesson 2013), gelten sie gleichwohl als Vorboten bzw. erste Indizien für eine Transformation von Organisation und Arbeit, die in Anbetracht der in allen Konzepten auszumachenden hohen Gewichtung der Selbstorganisation und -beteiligung kollektive Formen der Interessenvertretung vor neue Herausforderung stellt. Schon jetzt wird intensiv über die mit Wissensarbeit eng verwobenen neuen Anforderungen an Organisationen und Interessenvertretungen diskutiert. Sie resultieren – wie aktuelle Studien über wissensintensive Unternehmen belegen – vor allem aus der zunehmenden Projektförmigkeit von Arbeit und einer eng damit verflochtenen kommunitären Arbeitskultur, die soziale Interaktionen und eine ausgeprägte kognitive (lernorientierte) Ausrichtung von Arbeit, möglichst im Team, voraussetzt. Denn im Kern vollzieht sich Wissensarbeit eben nicht „als *reaktives* ‚Lösen' von Problemen, die sich in der Arbeitspraxis stellen (…), sondern als *aktives* Erkunden und Spezifizieren von Problemen (Nichtwissen), welche sich in anschlussfähiges, produktives (aber immer auch riskantes) Wissen überführen lassen" (Strulik 2013: 497). Wissensarbeit erfordert dementsprechend nicht nur Organisationsstrukturen, die Gestaltungsspielräume ermöglichen sollten, sondern auch eine Organisationskultur, die eine hohe Teamorientierung aufweist und durch Vertrauen geprägt ist, um die notwendige Bereitschaft und intrinsische Motivation für einen Wissenstransfer zu erzeugen (vgl. u.a. Wilkesmann/ Wilkesmann 2009).

Keine Frage, hierbei handelt es sich um ein idealtypisches Bild einer wissensintensiven Organisation. Die Realität ist demgegenüber – wie einschlägige Studien belegen – weitaus stärker durch Widersprüche und Konflikte geprägt (vgl. u.a. Kalkowski/Mickler 2009; Sauer/Pfeifer 2012; Funder/Sproll 2012). So lassen sich insbesondere Markterwartungen, z.B. im Hinblick auf die Kurzfristigkeit und Kostengünstigkeit nicht ohne weiteres mit den Erfordernissen von Wissensarbeit in Einklang bringen. Um die sich hier abzeichnenden Spannungen und Widersprüche entschlüsseln zu können, werden wir im Weiteren auf das Konzept der „institutionellen Logiken" zurückgreifen (vgl. u.a. Friedland/Alford 1991; Thornton/Ocasio/Lounsbury 2012; Thornton/Ocasio 2008; Reay/Jaskiewicz/Hinings 2015). Wir gehen davon aus, dass die, nicht nur, aber gerade in Wissensorganisationen auszumachenden Widersprüche und Spannungen aus dem Zusammentreffen unterschiedlicher aber keines-

wegs immer miteinander kompatibler, institutioneller Logiken resultieren. Vorab gilt es jedoch, näher zu bestimmen, was mit institutionellen Logiken überhaupt gemeint ist.

2.2 „Institutionelle Logiken": Ein Erklärungskonzept zur Analyse von Paradoxien wissensintensiver Organisationen?

Das Theoriemodell der „institutionellen Logiken" beschreibt Unternehmen als pluralistische bzw. hybride Organisationen (vgl. u.a. Kraatz/Block 2008; Pache/Santos 2013), die unterschiedliche institutionelle Logiken aufweisen und diese entsprechend ihrer organisationalen Strukturierung inkorporieren. Hieraus ergeben sich strukturelle Kontexte, die das Handeln von Akteur/innen bestimmen; die aber wiederum auch durch ihr Handeln institutionelle Logiken reproduzieren. Thornton und Ocasio (2008) definieren institutionelle Logiken als „socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality" (ebd.: 101). Organisationale Abläufe und Entscheidungen sind nicht nur von einer einzigen institutionellen Logik geprägt, vielmehr wirken stets mehrere unterschiedliche Logiken zusammen, und zwar in unterschiedlichem Ausmaß und in sich verändernden Zusammensetzungen. Daraus folgt die zentrale Frage, welche dominanten Logiken die Sinnstrukturen von Akteur/innen prägen und inwieweit jene Logiken einen Einfluss darauf haben, was Akteur/innen wollen, und wie sie ihre Ziele erreichen können (vgl. u.a. Meyer/Jepperson 2000).

Die Bestimmung dominanter Konstellationen institutioneller Logiken ist nicht ganz einfach, denn nach Thornton/Ocasio/Lounsbury (2012) werden institutionelle Logiken durch unterschiedliche Ebenen der Gesellschaft (interinstitutionelles System), (organisationale) Felder und letztlich auch Individuen geprägt, wobei die institutionellen Logiken zudem immer ineinander verschränkt – als „mutually dependent, yet contradictory relationships" (Friedland/Alford 1991: 241) – auftreten. Jede dieser Handlungsebenen zeichnet sich durch eine relative Autonomie aus, sodass es zu spezifischen Interpretationen und Anwendungen institutioneller Logiken kommen kann. Da Organisationen komplexe Akteure sind, wird ihnen die Fähigkeit zugeschrieben, die Konstitution von institutionellen Logiken auf der Gesellschafts- und Feldebene kontinuierlich mit zu beeinflussen. Wissensarbeiter/innen werden mit diesen unterschiedlichen institutionellen Logiken konfrontiert und tragen – wie bereits erläutert – durch ihr Handeln zu ihrer Reproduktion bei, was Wandlungsprozesse nicht ausschließt. Wir gehen – in Anlehnung an die von Thornton/Ocasio/Lounsbury (2012) entwickelten Ordnungen[1] – davon aus, dass in Wissensorganisationen vor allem die Logik des Marktes, der Profession und des Unternehmens (insbesondere Hierarchie vs. Heterarchie) sowie der Gemeinschaft um Dominanz ringen, auf die wir im Weiteren kurz eingehen wollen.

---

1 Thornton/Ocasio/Lounsbury (2012: 73) unterscheiden idealtypisch im Anschluss an Friedland und Alford (1991) sieben institutionelle Ordnungen, nämlich Familie, Gemeinschaft, Religion, Staat, Markt, Profession und Unternehmen.

Zur Ambivalenz heterogener institutioneller Logiken in wissensintensiven Unternehmen

Die Besonderheit wissensintensiver Unternehmen resultiert aus der Ambiguität von Wissensarbeit und verweist auf das widersprüchliche Zusammenspiel unterschiedlicher institutioneller Logiken, die sich als markante Bruchstellen einer reinen Top-down Managementlogik – *Hierarchie- und Kontrolllogik* – interpretieren lassen (vgl. Alvesson/Kärrmann 2001: 1012). Spannungen sind daher unvermeidlich und lassen sich aus der Perspektive des Konzepts der institutionellen Logiken aus dem Aufeinanderprallen unterschiedlicher Logiken erklären. So folgt z.B. aus der Einbettung wissensintensiver Organisationen in das vorherrschende marktorientierte Leistungsregime, das in hohem Maße mit individualistischen Handlungsorientierungen verwoben ist, ein Aufeinandertreffen mit einer teamorientierten Logik bzw. Gemeinschaftslogik. Mit anderen Worten: Die organisationsintern „inszenierte Marktmacht" (vgl. Brinkmann 2011) bzw. *Marktlogik*, die sich u.a. darin widerspiegelt, dass die Organisationsstrukturen an einer individualisierten und output-orientierten Leistungserhebung ausgerichtet werden, trifft auf eine *Gemeinschaftslogik*, denn Commitment und Teamarbeit sind in wissensintensiven Unternehmen unverzichtbar. Spannungen zwischen Markt- und Gemeinschaftslogik sind damit vorprogrammiert. Ähnlich verhält es sich im Hinblick auf die Markt- und Forschungslogik, in der z.B. Kurz- und Langfristorientierungen kollidieren können. So orientieren sich Wissensarbeiter/innen vielfach zunächst einmal an *professionellen Logiken* (u.a. Goodrick/Reay 2011) oder *Forschungslogiken* (u.a. Powell/Sandholz 2012), werden aber stets mit Marktlogiken konfrontiert, die hiermit nicht kompatibel sind. D.h. es gibt auch in wissensintensiven Unternehmen unverrückbare Stellschrauben der Ökonomisierung, die mit den oben angeführten Logiken nicht in jeder Hinsicht vereinbar sind. Das zeigt sich besonders deutlich mit Blick auf die Teamebene und die interaktiven Arbeitspraktiken, die im Zentrum eines jeden Wissensmanagementkonzepts stehen, zumal sie von zentraler Relevanz für die Wissensentwicklung, den Wissenstransfer und die innovative Wissensarbeit sind (vgl. u.a. Dörhöfer 2010). Im Kern haben wir es hier mit dem Aufeinandertreffen von konträren institutionellen Logiken zu tun, zum einen mit einer organisationsintern an Geltung gewinnenden Marktlogik, die individualistische Leistungsorientierungen antreibt, und zum anderen mit einer Gemeinschaftslogik (Heterarchielogik), die in hohem Maße durch die Orientierung an Teamarbeit und eine „Empowerment-Perspektive" (vgl. Sauer/Pfeifer 2012) geprägt wird. Hieraus resultieren nicht zuletzt neue Anforderungen für die Arbeitsregulation und die Interessenvertretung, auf die noch einzugehen sein wird. Skizzieren wir aber zunächst die Eckpunkte des Analysemodells.

Eckpunkte eines Analysemodells

Unser Ausgangspunkt ist – wie ausgeführt – die Annahme, dass sich wissensintensive Unternehmen mit unterschiedlichen institutionellen Logiken aus der organisationalen Umwelt konfrontiert sehen, die es zu erkennen, zu interpretieren und zu managen gilt. Dementsprechend sind gerade wissensbasierte Unternehmen auch als „reflexive Herrschaftssysteme" (Dörhöfer 2010, 2013) zu verstehen, die ihre institutionelle Umwelt und ihre internen Organisationsprozesse kontinuierlich mit dem Ziel der System(re)produktion beobachten. Diese Selbstbeobachtung von Unternehmen beruht auf der bewussten Gewinnung und Speicherung von Informationen, die durch unter-

schiedliche Institutionen – strategisches Management, Controlling, Human Resource Management – arbeitsteilig erhoben werden. Auf der Grundlage dieser Wissensbasis ergeben sich neue Gestaltungsoptionen im Sinne eines Managements multipler Logiken. Diese Gestaltungsoptionen sind immer mit den bestehenden Herrschafts- und Machtasymmetrien bzw. den unterschiedlichen Interessen der Akteure verknüpft; dementsprechend findet das – vielfach konflikthafte – Aufeinandertreffen heterogener Logiken stets innerhalb eines mikropolitischen „Handlungskorridors" (Ortmann 1995) statt, also selbstverständlich auch im Feld der Mitbestimmung bzw. im Kontext von Arbeitsbeziehungen.

Um die reflexive Strukturierung dieser heterogenen Logiken entschlüsseln zu können, bedarf es eines mehrdimensionalen Analysemodells. Berücksichtigung müssen hier die Wirkungsmacht institutioneller Komplexität und organisationale Felder, die feldspezifische Positionierung von Organisationen sowie die vorherrschenden Organisationsstrukturen und -kulturen finden (vgl. Greenwood et al. 2011). Von Relevanz für unsere Analyse ist daher zunächst das interinstitutionelle System, denn hier ist der Ort, an dem sich dominante Logiken herausbilden. Auszugehen ist grundsätzlich von einer Multiplizität institutioneller Logiken, die sich komplementär, widersprüchlich oder isoliert zueinander verhalten können. Für unsere Zwecke haben wir die Heuristik von Thornton/Ocasio/Lounsbury (2012) herangezogen und auf wissensintensive Organisationen zugeschnitten. D.h., auszumachen sind in unserem Untersuchungsfeld der Pharma- und Biotech-Branche nicht nur eine Hierarchie- versus eine Heterarchielogik, sondern auch eine – moderne Selbsttechnologien erfordernde – Marktlogik, die auf eine Gemeinschafts- sowie Professionslogik trifft.

Diese heterogenen institutionellen Logiken werden wiederum durch die Strukturierung organisationaler Felder beeinflusst, denn die Logiken erfahren – entsprechend der Feldcharakteristika, also der jeweiligen Konstellation von Feldakteuren, Netzwerkbeziehungen und Machtrelationen – eine spezifische Formung. Mit den Worten von Thornton und Ocasio: „Institutional logics through various mechanisms may get reshaped and customized in an organizational field" (Thornton/Ocasio 2008: 119). Bezogen auf wissensintensive Unternehmen ergibt sich hieraus die Grundidee, dass Organisationen sowohl in ein interinstitutionelles System als auch in ein organisationales Feld eingebunden sind, wobei das organisationale Feld als „relationaler Handlungsraum" (Wooten/Hoffman 2008) bzw. als „strategic action field" (Fligstein/McAdam 2012) fungiert. Die in Organisationen vorzufindenden institutionellen Logiken werden demnach stets durch feldspezifische Konstellationen strukturiert. Welche Logik im organisationalen Kontext den Ton angibt und welche nicht, ist letztendlich immer auch eine Frage von Macht- und Aushandlungsprozessen, die bislang jedoch noch keine allzu große Beachtung im Konzept der institutionellen Logiken gefunden haben (vgl. hierzu auch Hofbauer/Striedinger 2016). Im Kern geht es also darum, organisationale Spannungen und Widersprüche dadurch zu erklären, dass hier heterogene institutionelle Logiken, die sich im Grunde nicht so ohne weiteres miteinander verbinden lassen, aufeinanderprallen und um Dominanz ringen; wobei auch die Frage der Durchsetzungsmacht – z.B. von Organisationen im Feld und Akteur/innen in der Organisation – eine gewichtige Rolle spielt. Dass es sich hier um höchst fragile Prozesse reflexiver Strukturierung handelt, ist keine Frage, zumal die Durchsetzung einer

institutionellen Logik immer mit bestimmten sich vielfach widerstreitenden Interessen verknüpft ist. Folglich lassen sich wissensintensive Unternehmen als „arenas of contradiction" (Pache/Santos 2013: 972) beschreiben.

Wir wollen uns im Weiteren vor allem auf die Frage konzentrieren, wie es um die reflexive Strukturierung heterogener institutioneller Logiken in wissensintensiven Pharma- und Biotech-Unternehmen bestellt ist und wie mit komplexen und konfliktbaften Aushandlungsprozessen umgegangen wird. Wie steht es um die Chancen einer „logic multiplicity" (Besharov/Smith 2014: 365), die – so z.B. Stark (2009) – in der Lage sein soll, einen erweiterten Handlungsraum für innovative Wissensarbeit zu bilden? Uns interessiert, ob eine kommunitäre Organisationskultur (Gemeinschaftslogik) tatsächlich einen integrativen Rahmen des Interessenausgleichs bilden kann und wie sich diese ‚Vergemeinschaftung' – zu der auch Aspekte des Empowerments und der individuellen Selbstvertretung gehören – zur kollektiven Interessenvertretung verhält. Diese Fragen werden im Weiteren am Beispiel der Pharma- und Biotech-Unternehmen näher untersucht.

3. Institutionelle Logiken, Wissensarbeit und Arbeitsregulation – Das Beispiel der Pharma- und Biotechnologie[2]

3.1 ‚Embedded Organizations' – Die Neukonfiguration des Pharma- und Biotechnologiefeldes und die Neujustierung institutioneller Logiken

Die Pharmabranche, die noch bis in die 1990er Jahre einige Segmente der chemischen Industrie umfasste, hat sich mittlerweile grundlegend gewandelt. Den Ausgangspunkt bildeten veränderte Innovations- und Marktbedingungen, die von den führenden Pharmakonzernen zum Anlass genommen wurden, umfassende Restrukturierungs-

---

2 Die Analyse basiert auf den Befunden empirischer Forschungsprojekte: Zum einen handelt es sich hierbei um ein EU-Projekt zum Thema „Corporate Culture and Regional Embeddedness" (CURE), in dem eine Felduntersuchung des Life Sciences Clusters Basel und Fallstudien regionaler Organisationen durchgeführt wurden, die u.a. auf einen Methodenmix aus 50 Interviews mit Manager/innen, Arbeitnehmer/innen und weiteren Feldakteur/innen, Dokumentenanalysen und teilnehmenden Beobachtungen basieren. Im Mittelpunkt des Forschungsprojekts standen die Themenfelder „Innovation", „HRM", „Sustainability" und „Quality of Life" (vgl. Dörhöfer/Minnig/Pekruhl/van Reine, 2011; Dörhöfer 2013), wobei das Zusammenspiel von (globalen/regionalen) Feldstrukturen und Unternehmensstrategien fokussiert wurde. Zum anderen wird eine ebenfalls qualitative Studie über die Arbeits- und Geschlechterpolitik in Betrieben der Pharma- und Biotech-Industrie herangezogen (vgl. Funder/Sproll 2012, 2015). Das methodische Design dieses Projektes bestand ebenfalls aus einem Methodenmix aus Dokumentenanalysen, Expert/inneninterviews und Gruppengesprächen. Im Mittelpunkt stand der Einfluss des branchenspezifischen Wandels auf die Arbeitspolitik von Pharma- und Biotech-Unternehmen. Untersucht wurde die Struktur und Dynamik der Arbeits- und Geschlechterverhältnisse in vier Pharma- und vier Biotech-Unternehmen. Hierzu konnten intensive Fallstudien erhoben werden. Insgesamt wurden 126 Interviews (darunter 72 mit Frauen) durchgeführt und zwar überwiegend mit Beschäftigten, aber auch mit Vertreter/innen des Managements und Betriebsrats. Die offen-strukturierten Interviews wurden im Anschluss mittels MAXQDA ausgewertet.

prozesse einzuleiten, was einen tiefgreifenden Wandel des gesamten Feldes zur Folge hatte (vgl. u.a. Funder/Sproll 2012; Kädtler 2006; Schüler 2016). Während die marktbeherrschenden Pharmakonzerne zuvor versuchten, die innovationsbasierte Wertschöpfungskette – im Sinne einer „end-to-end Strategie" (Deloitte 2008: 3) – vertikal zu integrieren, erfolgte später eine Konzentration auf Kernkompetenzen und eine Auslagerung bestimmter Wissensgebiete sowie unterstützender Bereiche. In den vergangenen Jahren hat sich die Umstrukturierung der Pharmaindustrie sogar noch beschleunigt, da sich der Innovationsdruck weiter erhöht und die Konkurrenz intensiviert hat. So sind wichtige Patente abgelaufen und neue staatliche Regulierungen hinzugekommen (vgl. u.a. Deloitte 2012: 1). Insbesondere das „Forschungs- und Entwicklungsdilemma" (Danner/Hosseini/Biecheler 2009: 8) der Branche, das aus der Diskrepanz wachsender Forschungsausgaben und sinkender Entwicklungserfolge besteht, trug in den Unternehmen zur Änderung von Innovationsstrategien bei (vgl. u.a. Accenture 2015). Sie spiegeln sich in einer zunehmenden Vernetzung mit innovativen Unternehmen und damit in einer Weiterentwicklung netzwerkbasierter Kooperationsformen wider. Die Pharmaindustrie umfasst mittlerweile eine Reihe von Branchensegmenten – angefangen von transnationalen Big-Pharma-Konzernen, über Generikahersteller, bis hin zu Biotech-Firmen (Spin-offs der Pharmakonzerne und Start-ups), die innerhalb der Wertschöpfungskette eine je nach ihren Machtressourcen und Einflussmöglichkeiten spezifische Positionierung aufweisen. Kurzum, das Business Modell der führenden Pharmaunternehmen hat sich massiv verändert: Die vertikale Integration wesentlicher Bestandteile der Wertschöpfungskette ist zunehmend von einer netzwerkförmigen Koordination quasi-externalisierter und externer Organisationen abgelöst worden.

Grundlegend gewandelt hat sich aber nicht nur die Branchenkonfiguration, vielmehr lassen sich auch neue Formen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsregulation beobachten, und zwar nicht nur in Biotech-Unternehmen, sondern auch in der Pharma-Industrie, was ein Blick auf zwei ausgewählte Fallbeispiele aus unserer empirischen Forschung veranschaulichen soll. Aufgezeigt werden nicht nur die sich hier herausbildenden unterschiedlichen institutionellen Logiken und damit einhergehende Widersprüche und Spannungen, vielmehr interessieren uns die Auswirkungen institutioneller Logiken auf die traditionelle Interessenvertretung. Um diese Problematik besonders deutlich sichtbar zu machen, haben wir, obgleich es auch Beispiele in unserer Forschung für eine stabile Interessenvertretung und aktive Betriebsräte gibt, zwei Unternehmen ausgewählt, in denen sich die kollektive Interessenvertretung erst gar nicht etablieren konnte bzw. bereits an Boden verloren hat.

3.2 Fallstudie Big-Pharma-Phönix: Von der Familien- zur Marktlogik – Vergemeinschaftung mittels kommunitärer Innovationsinseln?

Unternehmen und Feldpositionierung

Der Pharmakonzern Phönix ist ein weltweit führendes Health Care-Unternehmen, dessen Kerngeschäft im Bereich „Pharma und Diagnostics" liegt und der mittlerweile 80.000 Mitarbeiter/innen (davon 9.500 in der Schweiz) beschäftigt. Obwohl sich das Unternehmen wenige Jahre nach der Gründung – vor ungefähr 130 Jahren – international aufgestellt hat, besteht ein eindeutiges Commitment gegenüber dem Haupt-

standort Basel oder wie ein leitender Manager es formulierte: „Jedes internationale Unternehmen braucht eine Heimat" (Interview 2/Phönix). Phönix ist als börsennotiertes Unternehmen einem hohen Markt- und Innovationsdruck ausgesetzt, verfügt aber aufgrund seiner besonderen Eigentümerstruktur über ein Alleinstellungsmerkmal. Indem die Eigentümerfamilie als Mehrheitseigner der Unternehmensanteile fungiert, kann Phönix langfristiger planen als die konkurrierenden Konzerne. Das Management agiert in einem noch relativ stabilen Umfeld, das seit einigen Jahren jedoch zunehmend durch eine verschärfte Marktlogik unterminiert wird. Der zunehmende Ökonomisierungsdruck konterkariert somit in vielerlei Hinsicht die Orientierung an der traditionellen Familienlogik, die vor allem durch eine paternalistische Grundorientierung und ein Sozialpartnerschaftsmodell geprägt war, sich also nicht ausschließlich an Kennzahlen ausgerichtet hat. Heute hingegen, so der leitende Manager, heißt die Devise: „Harte Fakten vor Familientradition" (Interview 2/Phönix).

Zudem war das Traditionsunternehmen stark geprägt durch ein Leitbild, in dem der Gedanke der wirtschaftlichen und sozialen Nachhaltigkeit eine große Rolle spielte. Von Relevanz waren folglich nicht nur auf Langfristigkeit ausgerichtete Unternehmensstrategien, ein Selbstverständnis als attraktiver Arbeitgeber und vielfältige Corporate Citizen-Aktivitäten, also eine Orientierung an Corporate Social Responsibility Konzepten, sondern auch eine kooperative Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen. Phönix hat eine klassische sozialpartnerschaftliche Interessenvertretungsstruktur nach dem Schweizer Modell, das u.a. sozialpartnerschaftliche Arrangements – Basler Chemievertrag (Gesamtarbeitsvertrag) – mit der Gewerkschaft unia zum Gegenstand hat. Weiterhin fungiert der Angestelltenverband Phönix Basel als betrieblicher Sozialpartner im Unternehmen.

Die strategische Neuausrichtung innovativer Wissensarbeit oder: die spannungsvolle Integration widersprüchlicher Logiken

Das Pharmaunternehmen Phönix hat sich seit den großen Restrukturierungsprozessen der gesamten Pharmaindustrie in den 1990er Jahren grundlegend neu positioniert. Im Mittelpunkt der Wandlungsprozesse steht die strategische Neuausrichtung der Unternehmen, die sich vor allem auf die Fragmentierung der Wertschöpfungskette bezieht und mit einem zunehmenden Innovationsdilemma einhergeht. Infolgedessen konzentriert sich die Globalisierungsstrategie auf netzwerkförmige Kooperationen mit unterschiedlichen Akteuren der Innovations- und Wertschöpfungskette, wobei die Entwicklung neuer Wirkstoffe von Beginn an im Vordergrund stand. Auf der Unternehmensebene bedeutet dies eine Fokussierung auf Kernkompetenzen, die auf der einen Seite eine Konzentration in Richtung Life Sciences und auf der anderen Seite eine stärkere Orientierung an netzwerkbasierten, unternehmensübergreifenden Innovationsprozessen („Open Innovation") umfasst. Ein Manager des Unternehmens bringt das Zusammenspiel von Markt- und Forschungs- bzw. Kreativitätslogik innovativer Wissensarbeit folgendermaßen auf den Punkt: „Mit Open Innovation ist eigentlich Innovation im Sinn von Kreativität gemeint und nicht im Sinne von Innovation, weil Innovation immer mit Entscheidungsprozessen verbunden ist. D.h., wenn man Ideen hat – und ich hoffe, wir haben bei uns kreative Ideen –, dann müssen diese

irgendwann bewertet werden und es muss entschieden werden, welche dieser Ideen weiterverfolgt wird und welche nicht" (Interview 5/Phönix).

Wenngleich sich Phönix als Forschungskonzern versteht und über erhebliche Forschungskapazitäten verfügt, wird die Besonderheit des organisationalen Kontextes von innovativer Wissensarbeit durchaus erkannt. Dies spiegelt sich besonders in der Ausgestaltung der Kooperationsbeziehungen (Konzept des ‚Partnerings') mit innovativen Biotech-Unternehmen wider. Das ‚Partnering' wird aus der Sicht von Big-Pharma als ein Verhältnis zu – im Wesentlichen kleinen – innovativen Unternehmen betrachtet. Aus der Perspektive der ‚kleinen' Biotech-Unternehmen hingegen handelt es sich um eine Machtasymmetrie, die sich vor allem in ungleichen Arbeits- und Beschäftigungskonditionen – ja sogar in branchenspezifischen Geschlechterungleichheiten widerspiegelt (vgl. hierzu auch Funder/Sproll 2012). So versucht auch Phönix durch ein Partnering ein Mehr an Flexibilität und neue innovative Impulse zu gewinnen – ohne die im Unternehmen vorherrschende Bürokratie (Hierarchielogik) grundlegend in Frage zu stellen. Beispielsweise hat Phönix ein erworbenes hochinnovatives Biotech-Unternehmen ganz bewusst nicht in seine bürokratische Konzernstruktur integriert, um die universitäre Forschungskultur nicht zu unterminieren (Hierarchie- versus Heterarchielogik).

Das organisatorische Ziel von Wissensarbeit im Pharmaunternehmen Phönix besteht darin, Rahmenbedingungen für Wissensarbeiter/innen zu schaffen, die ihnen möglichst viel Gestaltungsspielraum, auch zur funktions-, schnittstellen- und unternehmensübergreifenden Vernetzung, gewährt. Versucht wird, das Spannungsverhältnis zwischen der formalisierten Arbeitsorganisation (also der Hierarchielogik) und der Wissensarchitektur (Gemeinschafts- und Heterarchielogik) auszutarieren. So soll die Gestaltung des Arbeitsumfeldes Wissensarbeiter/innen Möglichkeiten zur Selbstorganisation von Arbeitspraktiken einräumen; auch zum Aufbau sozialer Netzwerke und Communities of Practice. Zudem werden ganz bewusst Wissensinseln implementiert und kommunitäre Austauschstrukturen gefördert.

Von besonderem Interesse ist die unternehmensübergreifende Vernetzung der Wissenarbeiter/innen. Entstanden sind professionelle Netzwerke, die vor allem auf der temporären Zusammenarbeit von Wissensarbeiter/innen innerhalb und außerhalb der Unternehmensgrenzen basieren, z.B. im Rahmen von Unternehmensausgründungen, im Zuge des Personalaustauschs zwischen lokalen Organisationen, durch Communities of Practices und soziale Netzwerke. Es gibt eine Reihe fachspezifischer Communities of Practices, die sich regelmäßig in informellen oder institutionell erzeugten Kontexten treffen. Die gemeinsame kulturelle Grundlage (kommunitäre Logik) dieser Netzwerke hat sich durch unternehmensübergreifende Austauschprozesse nach und nach entwickelt und stellt heute einen festen Bestandteil des Business Modells von Phönix dar.

Fasst man diese Entwicklungen zusammen, so hat im Zuge des zunehmenden Ökonomisierungsdrucks eine Neujustierung der institutionellen Logiken stattgefunden, die zwar das Pendel in Richtung einer Marktlogik ausschlagen lassen, aber gleichwohl nicht zur vollständigen Verdrängung der althergebrachten dominanten Logik führte, d.h., nach wie vor wird an der Familientradition festgehalten und die Forschungs- bzw. Kreativitätslogik ist nicht gänzlich unterminiert worden; was aller-

dings durch eine Strategie der Auslagerung realisiert wurde (Aufkauf eines Biotech-Unternehmens als Innovationslieferant). Dass diese Neujustierung institutioneller Logiken auch für die Arbeitsregulation folgenreich war, sollen die folgenden Ausführungen zeigen.

Traditionelle Arbeitsbeziehungen unter Druck?

Das Pharmaunternehmen Phönix verfügt bis heute über eine traditionelle Interessenvertretungsstruktur, die durch verschiedene Maßnahmen des Human Resource Managements – Employer Branding und Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers – ergänzt wird. Gleichwohl ist der skizzierte Wandel – weg von der Familien- hin zu einer stärkeren Marktlogik – auch mit Blick auf die Mitbestimmung folgenreich gewesen. Die Veränderungsprozesse sind allerdings vielschichtig und widersprüchlich. Sie spiegeln sich vor allem in einer schwächeren Bindung von Wissensarbeiter/innen an das Unternehmen wider. Das Management versucht sich daher verstärkt als attraktiver Arbeitgeber im Feld zu positionieren. Hierzu heißt es in einem Interview: „(Heute) ist es nicht mehr so, dass die Leute in eine Firma kommen und bleiben, wie das früher war. Sie kommen und man muss ständig schauen, dass sie bleiben. Sie müssen eine Motivation haben, um zu bleiben, weil es einfach ist, wieder zu wechseln" (Interview 7/Phönix). Das trifft jedoch in erster Linie auf hochqualifizierte Wissensarbeiter/innen zu, die durchaus über eine gewisse Primärmacht bei der Durchsetzung von Interessen verfügen und bekanntermaßen – so auch bei Phönix – zur Selbstvertretung tendieren. Gewerkschaften haben dementsprechend bis heute kaum Einfluss auf die in diesem Unternehmen tätigen hochqualifizierten Wissensarbeiter/innen, die – wie unsere Falldokumente und Interviews mit ihnen belegen – davon ausgehen, sich am besten selbst zu vertreten. Es herrscht die Auffassung vor, Arbeitsplatzsicherheit sei durch kontinuierliche Kompetenzentwicklung und persönliche Netzwerke zu gewinnen. Das Human Resource Management unterstützt diese Sichtweise, indem gezielt die Employability und das Empowerment der Wissensarbeiter/innen – einschließlich der formellen und informellen Vernetzungskontexte – gefördert wird. Im Sinne der Professions- und Forschungslogik stellen Netzwerke und Communities einen immer wichtiger werdenden Bezugspunkt dar als das Unternehmen – und erst Recht als die klassischen Interessenvertretungen. So besitzen Treffpunkte außerhalb des Unternehmens – u.a. regionale Entwicklungsnetzwerke, übergreifende Projekte, Bezug zur Wissenschaft, Fachveranstaltungen etc. – einen immens hohen Stellenwert für die Wissensarbeiter/innen.

Zu konstatieren ist, dass die schrittweise Ablösung der dominanten institutionellen Logik, also die Erosion der Familienlogik und die Durchsetzung einer Marktlogik, bislang zwar noch keine tiefgreifenden Auswirkungen auf die vorherrschende kollektive Arbeitsregulation hatte; allerdings ist ein allmählicher Abbau der Sozialpartnerschaft nicht zu übersehen. Aus der Perspektive von Wissensarbeiter/innen erweist sich das Zusammenwirken vorhandener sozialpartnerschaftlicher Regulierungen und das individuelle Empowerment jedoch bis heute noch als vorteilhaft. Auch wenn sich die neue Marktlogik durchsetzen sollte, sehen die befragten Wissensarbeiter/innen für sich keine Probleme: Zum einen weisen sie eine hohe Akzeptanz der Marktlogik auf und legen ohnehin schon eine individualistische Leistungsorientierung an den Tag,

zum anderen verfügen sie über Exit-Optionen. Das setzt wiederum das Unternehmen unter Handlungsdruck, Rahmenbedingungen für Wissensarbeit zu schaffen und sich z.B. an den eingangs erwähnten neuen Managementkonzepten – zumindest auf der Leitbildebene – zu orientieren, um Erwartungen gerecht zu werden. Noch hat die Institution der Interessenvertretung hierdurch aber nicht gänzlich an Boden verloren, was in hohem Maße mit der Beharrungskraft der Familienlogik und der sozialpartnerschaftlichen Grundorientierung des Unternehmens zusammenhängt.

3.3 Fallstudie BioAlpha: Vermarktlichung und Vergemeinschaftung oder: Das Credo der ‚Community'

Unternehmen und Feldpositionierung

Bei BioAlpha handelt es sich um ein ehemaliges Start-up-Unternehmen mit circa 300 Beschäftigten (75% Frauenanteil), das sich auf die Produktion menschlicher Antikörper spezialisiert hat. Tätig sind hier größtenteils relativ junge Akademiker/innen bzw. hoch qualifizierte Beschäftigte (Durchschnittsalter unter 30 Jahre), die sich selbst als offen, innovativ, schnelllebig, dynamisch und kreativ beschreiben und damit in hohem Maße einer professionellen Logik bzw. Forschungs- und Kreativitätslogik folgen, was typisch für eine Start-up-Kultur ist. Es ist mittlerweile gelungen, sich im hoch umkämpften Pharma- und Biotech-Feld durch mehrere strategische Partnerschaften mit namhaften Pharma-Unternehmen zu etablieren. Hierzu gehört auch der vor einiger Zeit erfolgreich absolvierte Börsengang, der – in Anbetracht der stets hohen Renditeerwartungen von Shareholdern – einen starken Ökonomisierungsdruck nach sich zog und der Marktlogik eine bis dahin noch nicht auszumachende Relevanz verschafft hat.

Expansionskurs und wachsende Widersprüche – Markt- versus Gemeinschaftslogik

Obwohl BioAlpha organisatorisch mittlerweile die Grenze zum Großunternehmen überschritten hat und sich damit quasi in einer Phase des Übergangs von einer weitreichenden ‚heterarchischen Logik' zu einer wieder stärker bürokratischen bzw. ‚hierarchischen Logik' befindet, weist es immer noch Eigenschaften eines Start-up-Unternehmens auf. Diese geraten jedoch zunehmend in Widerspruch mit den neuen Organisationsstrukturen (u.a. der funktionalen Arbeitsteilung) sowie vor allem der zunehmenden Anonymisierung, denn die Zeiten in der jede/r noch jeden persönlich recht gut kannte sind mittlerweile vorbei. Die Orientierung auf ein gemeinsames Projekt – seinerzeit der Aufbau des Unternehmens – und die Vorstellung in einer Gemeinschaft zu arbeiten, die quasi ‚Familiencharakter' hat, gilt zwar noch als wichtig und bewahrenswert, sie wird aber zunehmend als schwieriger zu realisieren betrachtet. So soll sich das Human Resource Management um die Aufrechterhaltung des frühen Gemeinschaftsgeistes ‚kümmern' und Reziprozität als Grundverständnis verankern. In einem Interview mit einer HR-Managerin heißt es: „Hier ist der Ansatz, dass man sich wirklich um die Menschen kümmert (…). Es ist ein Give und Take (…), aber am Ende des Tages ist es eine Win-Win-Situation" (Personalleiterin HRM, Interview 5/BioAlpha). Im Kern zielt alles darauf ab, eine möglichst hohe Unternehmensidentifikation und ein entsprechendes Commitment – auch in einem wachsenden Unternehmen – herzustellen. Ausgeprägt ist daher nach wie vor der Teamgedanke, also ein

gemeinsamer ‚Spirit' bzw. eine Gemeinschaftslogik, der selbst die Umgangsformen prägen soll; z.B. ist ein Duzen auf allen Ebenen bis heute selbstverständlich.

Fragt man nach der Genese dieser noch spürbaren Gemeinschaftslogik, bedarf es eines Blicks zurück auf die Genese des Leitbildes von BioAlpha, das sich von Beginn an als ein ‚innovatives, teamorientiertes Unternehmen' bzw. eine Community verstanden hat. Wir sehr diese Start-up-Kultur mit der Zeit ins Wanken geriet, zeigt sich deutlich in der Krisenphase des Unternehmens in den Jahren 2001 und 2002, in der ein drastischer Stellenabbau im Umfang von 40 Arbeitsplätzen (vorher waren es 120 Mitarbeiter/innen) stattgefunden hat. Das Arbeitsklima verschlechterte sich im Zuge dieses Stellenabbaus dramatisch, so dass nach Maßnahmen zur Re-Aktivierung des ‚Gemeinschaftsgeistes' gesucht wurde. Veranstaltet wurde hierzu ein Wochenende in einem Kloster mit allen Beschäftigten, an dem die Führungskräfte ganz bewusst nicht teilgenommen haben, denn es sollte um die Entwicklung von Vorschlägen aus der Sicht der Belegschaft gehen. Das Gemeinschaftserlebnis sollte aber vor allem dazu beitragen, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern. Zwar hat das in dieser Zeit gemeinsam entwickelte ‚Credo' (ein zehn Punkte umfassendes Programm mit Leitsätzen wie: „Wir sind ein Team!") seine Wirkung nicht verfehlt, aber in den Folgejahren wurde zunehmend offensichtlich, dass der in einer Phase der Krise entstandene ‚Gemeinschaftsgeist' sich nicht so ohne weiteres bewahren lässt. So legte bereits die nächste Generation von Mitarbeiter/innen, die von der Entstehung des ‚Credos' nur noch durch ein ‚Storytelling' erfahren hat, eine große Distanz gegenüber den hierin verankerten Leitsätzen an den Tag. Hier zeigt sich bereits recht deutlich, wie problematisch die Aufrechterhaltung einer ‚kommunitären Logik' unter den Vorzeichen eines expandierenden Unternehmens und der zunehmenden Orientierung an einer verschärften ‚Marktlogik' ist. Dass hieraus Konflikte erwachsen, liegt auf der Hand, denn schließlich sollen recht unterschiedliche Handlungslogiken miteinander verzahnt werden. Vor allem die professionelle Logik, die Wissensarbeiter/innen auszeichnet, ist nur schwer mit einer Marktlogik in Einklang zu bringen.

‚Gemeinschaftsgeist' (Credo) anstatt kollektive Interessenregulation?

Wie bereits ausgeführt, herrscht bei BioAlpha das Prinzip der Selbstvertretung vor, obwohl in diesem Biotech-Unternehmen mittlerweile fast 300 Beschäftigte tätig sind. Auszumachen ist demnach auch hier die für viele wissensintensiven Betriebe typische Form der Arbeitsregulation, der zufolge gerade hoch qualifizierte Wissensarbeiter/innen nicht zu einem Stellvertreterprinzip tendieren und Vorbehalte gegenüber kollektiven Formen der Interessenvertretung haben. Vor allem das Management legt Wert darauf, dass Beschäftigte ihre Interessen selbst vertreten und ein hohes Maß an Empowerment einbringen. Hierzu heißt es in einem Interview mit einer Personalleiterin: „Ja, ich glaube, was auch wichtig ist, die Mitarbeiter in so eine Eigenverantwortung rein zu bringen" (Interview 12/BioAlpha). Ein Betriebsrat wird aus der Sicht des Managements geradezu als ein „Störfaktor" bzw. „bürokratisches Hemmnis" in einem innovativen Unternehmen wahrgenommen. Eine HR-Managerin bringt es deutlich auf den Punkt: „Wir wollen unbedingt vermeiden, dass es hier einen Betriebsrat gibt, weil Betriebsräte für so eine Firma – finde ich – tödlich sind" (Interview 7/BioAlpha).

Diese Position wird keineswegs nur vom Management vertreten, im Gegenteil, auch die Beschäftigten stützen diese Argumentation und betonen ihre Fähigkeit zur Selbstvertretung; so betont eine Laborassistentin: „Also, wenn ich persönlich Sachen habe, dann spreche ich die selber an und kann die selbst regeln" (Interview 14/BioAlpha). Diesbezüglich liegt eine hohe Übereinstimmung zwischen Beschäftigten und Unternehmensmanagement vor, die sich auch in den Leitsätzen des bereits angeführten ‚Credos' widerspiegelt. Dennoch, so glatt und eindeutig ist die Ablehnungsfront gegenüber einer Interessenvertretung auf den zweiten Blick nicht gewesen. In der Krisenphase des Unternehmens kam es nicht nur zu dem ‚legendären Klosterwochenende', in dem das ‚Credo' entwickelt wurde, vielmehr wurde zeitgleich von einigen wenigen Beschäftigten ein Versuch unternommen, einen Betriebsrat zu gründen. Am Ende scheiterte dieser Versuch, und zwar nicht nur aufgrund des Widerstands des Managements, sondern auch an der geringen Unterstützung durch die Mehrheit der Belegschaft. Folglich erwies sich die Durchsetzungsmacht der wenigen Betriebsratsbefürworter/innen seinerzeit als viel zu gering. Ihnen sei es, so ihre Erklärung, nicht gelungen, ihre Kolleg/innen davon zu überzeugen, dass individuelle Selbstvertretung nicht durch eine kollektive Interessenvertretung ausgehebelt wird und gerade in Krisenphasen ein Betriebsrat viel bewirken kann, insbesondere im Hinblick auf die Sicherung der Stabilität von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Das Management hat in dieser turbulenten Phase alles daran gesetzt, sich als die ‚eigentlichen' und ‚besseren' Verhandlungspartner der Beschäftigten darzustellen und den Eindruck zu vermitteln, sie werden alles in ihrer Macht stehende unternehmen, um das ‚Beste' für alle zu bewirken; wenngleich auch um den Preis, einen Teil der Belegschaft entlassen zu müssen (allerdings mit attraktiven Abfindungsangeboten). Dem Management sei es „besser als uns" (Interview 9/BioAlpha) – wie ein potentieller Betriebsratsgründer hervorhebt – gelungen, die Beschäftigten davon zu überzeugen, dass ihre berechtigten Zukunftsängste vom Management ernst genommen werden. So habe es Vorschläge gemacht, die den Eindruck vermittelt hätten, dass sie – ganz im Sinne des Leitgedankens: „Wir sorgen uns um euch!" – zu einer akzeptablen Lösung für alle Betroffenen führen wird. Kurzum, das Scheitern der Betriebsratsbildung hat viele Gründe, wobei die im Unternehmen fest verankerte Kultur der Selbstvertretung eine ebenso große Rolle gespielt hat wie die vom Human Resource Management massiv betriebene Vergemeinschaftung. Vorherrschend ist bis heute eine hoch individualisierte Selbstvertretungskultur, die eingerahmt wird durch eine starke Integration in das unternehmerische Wertesystem. Selbst wenn die Gemeinschaftslogik mittlerweile zunehmend als eine Form der ‚symbolischen Politik' wahrgenommen wird, hat sich insgesamt wenig an der Überzeugung geändert, dass im Unternehmen ein besonderer Teamspirit dominiert und individuelle Gestaltungspielräume bestehen. Den Beschäftigten werden Partizipationsangebote gemacht, die ihnen den Eindruck vermitteln, mitgestalten zu können; vorausgesetzt, sie setzen sich ‚mit Haut und Haaren' für ihr Unternehmen ein. Diese Politik des ‚Gebens und Nehmens' ist eng verwoben mit dem vorherrschenden individuellen Leistungsregime. Um den Unternehmenserfolg dauerhaft zu gewährleisten – ganz im Sinne der Leitprämisse: „Wir sitzen alle in einem Boot!" – wird daher eine permanente Optimierung des Leistungsoutputs, eine umfassende Verausgabung und Nutzung des Arbeitsvermögens, insbesondere

eine hohe Flexibilität und zeitliche Verfügbarkeit erwartet. Das geht, wie sich ebenfalls zeigen lässt, nicht selten sowohl zu Lasten der eigenen Reproduktion (Burn-out Fälle sind in diesem Unternehmen keine Seltenheit) als auch von Beschäftigten mit Sorgeverpflichtungen. Im Fall von BioAlpha haben sich institutionelle Logiken durchsetzen und behaupten können, die bis heute nicht als kompatibel mit einer traditionellen Interessenvertretung wahrgenommen werden.

4. Fazit und arbeitspolitische Perspektiven

Wissensarbeiter/innen gelten geradezu als der Prototyp von Beschäftigten, die keine ausgeprägte Neigung zu kollektivem Handeln haben und sich weder für eine betriebliche Interessenvertretung stark machen noch gewerkschaftlich engagieren (vgl. u.a. Pernicka/Reichel/Lücking 2010: 373). Unsere Fallbeispiele spiegeln diese Grundtendenz wider: So gibt es im Fall von BioAlpha bis heute – sieht man von dem gescheiterten Versuch zum Aufbau eines Betriebsrats einmal ab – noch keine kollektive Interessenvertretung; auch der Pharma-Fall Phönix stellt ein Beispiel dafür dar, wie sich die Regulation von Wissensarbeit in Zukunft ausgestalten könnte. Wenngleich die Beharrungskraft der Familientradition und Sozialpartnerschaft dazu beigetragen hat, dass sich kollektivvertragliche Rahmenbedingungen, die Mindeststandards absichern, nicht vollends aufgelöst haben, erfolgt die Interessenvertretung von Wissensarbeiter/innen nach anderen Spielregeln. Dabei kommt neben der Selbstvertretung auch hier einem auf Vergemeinschaftung und Empowerment abzielenden Human Resource Management – sowohl in Pharma- als auch Biotech-Unternehmen – eine zunehmend größere Bedeutung zu. Gelingt es ihnen, neue Formen der Vergemeinschaftung voranzutreiben – wie etwa im Fall des Biotech Unternehmens Alpha – und eine entsprechend institutionelle Logik – hier die Gemeinschaftslogik – zu verankern, selbst wenn dies nur auf einer rein symbolischen Ebene bzw. in den Köpfen der Wissensarbeiter/innen erfolgt, haben es kollektive Interessenvertretungen schwer.

Ob kollektive Formen der Arbeitsregulation eine Re-Vitalisierung mit Blick auf Wissensarbeiter/innen erfahren können, ist daher die Frage. Viel wird davon abhängen, welche Ausstrahlungskraft und Wirkungsmacht die kollektive Interessenvertretung zukünftig entfalten kann und ob es ihr gelingt, das Interessenhandeln der Wissensarbeiter/innen nachhaltig aufzugreifen und für – Ungewissheit absorbierende – Rahmenbedingungen zu sorgen, die diese mehr überzeugen als die Versprechungen eines Human Resource Managements, attraktive, auf individuelle Arbeits- und Lebenssituationen zugeschnittene Angebote zu schaffen. Hier zeigt sich auch einmal mehr, dass die in wissensintensiven Unternehmen vorzufindende kommunitäre bzw. Gemeinschaftslogik nicht gerade förderlich für eine kollektive Arbeitsregulation ist. Die Aushöhlung der kollektiven Interessenvertretungen wird zudem noch im Zuge der Verbreitung individualistischer Leistungsorientierungen vorangetrieben, die selbst in sozialpartnerschaftlichen Unternehmen – wie im Fall Phönix erkennbar – Einzug gehalten hat. Gestiegen sind damit aber auch die Konflikte und Widersprüche durch das Aufeinandertreffen von differierenden organisationalen Logiken.

Perspektivisch könnte daher eine Neukonfiguration der Arbeitsregulation im Feld von Wissensarbeit nur dann aussichtsreich sein, wenn sie es versteht die konfligierenden Logiken zu bearbeiten und z.B. die immer noch vielfach hoch geschätzte kom-

munitäre Logik mit der Setzung von wissensarbeitsnahen, verlässlichen, institutionalisierten Rahmenregelungen zu verbinden (vgl. u.a. Boes et al. 2015; Dörre 2015). Das setzt jedoch zunächst einmal voraus, dass es zu einer Dekonstruktion moderner Managementkonzepte kommt, in denen Spannungen und Konflikte ausgeblendet und die Idee der Gemeinschaft (Community) (siehe das ‚Credo' bei BioAlpha) bzw. eine rein symbolische Politik im Vordergrund steht, und so zu versuchen, den Marktdruck zu kaschieren und die notwendige Integration forschungs- und kreativitätsorientierter Kontexte durch fragile, asymmetrische Netzwerkkooperationen abzufedern. Allein mit der Verankerung einer kommunitären Logik bzw. von Communities und Teams ändert sich somit noch wenig, wenn es nicht gleichzeitig gelingt, die Anrufung des „unternehmerischen Selbst" (Bröckling 2007) und die damit einhergehenden sozialen und reproduktiven Folgen zu konterkarieren. Noch bieten die aktuellen Feldkonstellationen, die eher eine verschärfte Marktlogik und eine Forcierung des Aufbaus einer eher symbolischen Gemeinschaftslogik erkennen lassen, nur wenig Spielraum für ein Gegensteuern und eine Revitalisierung kollektiver Formen der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte zur Neugestaltung der Arbeitsregulation, dass zeigen die Befunde, sind allerdings nicht mehr von einem – wie auch Voswinkel (2012: 430) in einem anderen Zusammenhang konstatiert – „einfachen Rückbezug auf gemeinsame sozialen Lagen und ‚objektive' Interessen" zu erwarten. Bearbeitet werden müssen vielmehr – nicht nur mit Blick auf Wissensarbeiter/innen – „Konflikte verschiedener Logiken und Normsphären: Ökonomie versus Reproduktion, Verkauf versus Professionalität, Karriere versus Lebensvielfalt, Gebrauchswert- versus Tauschwertseite, ökonomische Logik versus Vielfalt von Anerkennungsansprüchen" (ebd.). Diese Konflikte in Organisationen erst einmal zu erkennen, dazu kann das Konzept der institutionellen Logiken durchaus einen Beitrag leisten.

Literatur

Accenture (2015): The future of pharmaceutical innovation. Tackling the R&D productivity gap. [https://www.accenture.com/t20150527T203922__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents/Accenture-The-Future-of-Pharmaceutical-Innovation-Tackling-the-RD-Productivity-Gap-Online.pdf, gesichtet am: 01.02.2016]

Alvesson, M. (2004): Knowledge work and knowledge-intensive firms. Oxford.

Alvesson, M. (2011): De-essentializing the knowledge-intensive firm: Reflections on sceptical research going against the mainstream. In: Journal of Management Studies, 48(7): 1640-1661.

Alvesson, M. (2013): The triumph of emtiness. Consumption, higher education and work organization. Oxford.

Alvesson, M./Kärrmann, D. (2001): Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. In: Journal of Management Studies, 38(7): 995-1018.

Alvesson, M./Thompson, P. (2005): Post bureaucracy. In: Ackroyd, S./Batt, R./Thompson, P./Tolbert, P.S. (eds.): The Oxford handbook of work and organization. Oxford.

Besharov, M./Smith, W. (2014): Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. In: Academy of Management Review, 39(3): 364-381.

Boes, A. (2006): Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells: IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des Internet-Hype. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt a.M.: 223-261

Boes, A./Baukrowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie – Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin.

Boes, A./Bultemeier, A./Gül, K./Kämpf, T./Langes, B./Lühr, T./Marrs, K./Ziegler, A. (2015): Zwischen Empowerment und digitalem Fließband: Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft. In: Sattelberger, T./Welpe, I./Boes, A. (Hg.): Das demokratische Unternehmen. Freiburg: 57-73.

Brinkmann, U. (2011): Die unsichtbare Faust des Marktes. Betriebliche Kontrolle und Koordination im Finanzmarktkapitalismus. Berlin.

Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst – Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a.M.

Collins, D. (2000): Management fads and buzzwords. Critical-practical perspectives. London.

Danner, St./Hosseini, M./Biecheler, P. (2009): What's next? Innovating the concept of innovation in the pharmaceutical industry. [http://www.rolandberger.ch/media/pdf/Roland_Berger_Pharmaceutical_Industry_Study_20090901.pdf, gesichtet am: 01.03.2016]

Deloitte (2008): Reinventing innovation in large pharma. Deloitte Development LLC.

Deloitte (2012): Global life sciences outlook. Optimism tempered by reality in a „new normal". Deloitte Development LLC.

Dörhöfer, S. (2010): Management und Organisation von Wissensarbeit. Wiesbaden.

Dörhöfer, S. (2013): Globale Unternehmensstrategien, Wertkettenkultur und Wissenscluster – Eine Fallstudie aus der Region Basel. In: Brand, O./Dörhöfer, S./Eser, P. (Hg.): Die konflikthafte Konstitution der Region. Kultur, Politik, Ökonomie. Münster: 110-139.

Dörhöfer, S./Minnig, C./Pekruhl, U./Prud'homme van Reine, P. (2011): Contrasting the footloose company. Social capital, organization fields and culture. In: European Planning Studies, 11: 1947-1967.

Dörre, K. (2015): Das demokratische Unternehmen – ein zukunftstaugliches Leitbild? In: Sattelberger, T./Welpe, I./Boes, A. (Hg.): Das demokratische Unternehmen. Freiburg: 75-114.

Fligstein, N./McAdam, D. (2012): A theory of fields. New York.

Friedland, R./Alford, R. (1991): Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In: DiMaggio, P./Powell, W.W. (eds.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: 232-266.

Funder, M./Sproll, M. (2012): Symbolische Gewalt und Leistungsregime. Geschlechterungleichheit in der betrieblichen Arbeitspolitik. Münster.

Funder, M./Sproll, M. (2015): Gleichstellung als arbeitspolitisches Feld. Symbolische Gewalt und Leistungsregime. In: WSI-Mitteilungen, 68(1): 43-50.

Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a.M.

Gloger, B./Margetich, J. (2014): Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. München.

Goodrick, E./Reay, T. (2011): Constellations of institutional logics changes in the professional work of pharmacists. In: Work and Occupations, 38(3): 372-416.

Greenwood, R./Raynard, M./Kodeih, F./Micelotta, E./Lounsbury, M. (2011): Institutional complexity and organizational responses. In: The Academy of Management Annals, 5(1): 317-371.

Hofbauer, J./Striedinger, A. (2016): Gender Equality Politik: Überlegungen und Befunde zu institutionellen Logiken und symbolischer Gewalt am Beispiel von Hochschulen. In: Funder, M. (Hg.): Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus der Sicht der Geschlechterforschung. Ein Handbuch. Baden-Baden (i.E.).

Kädtler, J. (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Hamburg.

Kalkowski, P./Mickler, O. (2009): Antinomien des Projektmanagements. Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum. Berlin.

Kraatz, M.S./Block, E.S. (2008): Organizational implications of institutional pluralism. In: Greenwood, R./Oliver, C./Sahlin, K./Suddaby, R. (eds.): The Sage handbook of organizational institutionalism. London: 243-275.

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München.

Menez, R./Springer, S. (2003): Kollektive Regulierung von subjektiven Arbeitsverhältnissen in der IT-Branche. In: FifF-Kommunikation, 20(3): 18-24.

Menez, R./Töpsch, K. (2003): Arbeitsregulation in der IT-Branche – Organisationsbedarf und Organisationsfähigkeit aus gewerkschaftlicher Sicht. Arbeitsberichte der Akademie für Technikfolgenabschätzung. Stuttgart.

Meyer, J. W./Jepperson, R. L. (2000): The 'actors' of modern society: The cultural construction of social agency. In: Sociological theory, 18(1): 100-120.

Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen

Pache, A. C./Santos, F. (2013): Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. In: Academy of Management Journal, 56(4): 972-1001.

Pernicka, S./Reichel, A./Lücking, S. (2010): Zur Logik kollektiven Handelns von WissensarbeiterInnen. In: Industrielle Beziehungen, 17(4): 372-392, DOI 10.1688/1862-0035_IndB_2010_04_Pernicka.

Powell, W.W./Sandholz, K. (2012): Chance, nécessité, et naivité: Ingredients to create a new organizational form. In: Padgett, J.F./Powell, W.W. (eds.): The emergence of organizations and markets. New Jersey: 379-433.

Reay, T./Jaskiewicz, P./Hinings, C.R. (2015): How family, business, and community logics shape family firm behavior and 'rules of the game' in an organizational field. In: Family Business Review, 28: 1-20.

Robertson, B. J. (2015): Holacracy. The new management system for a rapidly changing world. New York.

Sauer, S./Pfeifer, S. (2012): (Erfahrungs)Wissen als Planungsressource: Neue Formen der Wissens(ver-?)nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden. In: Koch, G./Warneken, B.J. (Hg.): Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zu Ethnografie des kognitiven Kapitalismus. Frankfurt a.M./New York: 195-209.

Schmierl, K. (2006): Neue Muster der Interessendurchsetzung in der Wissens- und Dienstleistungsökonomie – Elemente einer Hybridisierung industrieller Beziehungen. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt a.M./New York: 171-191.

Schüler, J. (2016): Die Biotechnologie-Industrie. Ein Einführungs-, Übersichts- und Nachschlagewerk. Berlin.

Stark, D. (2009): The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life. New Jersey.

Strulik, T. (2013): Wissensgesellschaft. In: Hirsch-Kreinsen, H./ Minssen, H. (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: 495-500.

Thornton, P. H./Ocasio, W. (2008): Institutional logics. In: Greenwood, R./Oliver, C./Sahlin, K./Suddaby, R. (eds.): The Sage handbook of organizational institutionalism. London: 99-129.

Thornton, P.H./Ocasio, W./Lounsbury, M. (2012): The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford.

Voswinkel, St. (2012): Verstrebungen der Fluidität. Ansprüche von Beschäftigten und Politiken von Organisationen im Wandel der Anerkennungsverhältnisse. In: Industrielle Beziehungen, 19 (4): 412-431.

Wilkesmann, U./Wilkesmann, M. (2009): Wissensmangement. In: Gessler, M. (Hg.): Handlungsfelder des Bildungsmanagements. Ein Handbuch. Münster: 157-182.

Wooten, M./Hoffman, A.J. (2008): Organizational fields: Past, present and future. In: Greenwood, R./Oliver, C./Sahlin, K./Suddaby, R. (eds.): The Sage handbook of organizational institutionalism. Los Angeles: 130-148.