

# **Entkopplungsphänomene bei der Umsetzung institutionalisierter Managementkonzepte**

Eine empirische Untersuchung der Lean Production  
unter neoinstitutionalistischen Gesichtspunkten

Dissertation an der Universität Kassel

Zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktor der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

Vorgelegt von Markus Schönemann

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Erstgutachter: Prof. Dr. Peter Eberl  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Stefan Seuring-Stella

Termin der Abgabe: 6. August 2020  
Termin der Disputation: 26. November 2020

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Relevanz .....	2
1.2 Methodiken zur Entwicklung und Klärung der Forschungsfrage .....	5
<b>2 Entwicklung der Forschungsfrage .....</b>	<b>7</b>
2.1 Grundlegende neoinstitutionalistische Beiträge und Annahmen .....	8
2.1.1 Grundsätzliche Ideen und Elemente nach Meyer und Rowan .....	8
2.1.2 Konzeptionelle Spezifikationen von DiMaggio und Powell .....	14
2.2 Anwendung der Entkopplung auf den mimetischen Isomorphismus .....	18
2.3 Einbezug und kritische Würdigung des Forschungsstands .....	21
2.4 Zwischenfazit und Formulierung der Forschungsfrage .....	24
<b>3 Mimetischer Isomorphismus am Beispiel der Lean Production .....</b>	<b>26</b>
3.1 Institutionalierungs- und Modellierungsindizes der Lean Production .....	26
3.1.1 Konstant hohe Publikationsaktivitäten .....	26
3.1.2 Unsicherheit und Modellierung im organisationalen Feld .....	30
3.2 Ziel-Mittel-Disgruenz der Lean Production .....	35
3.2.1 Disgruenzfaktor Authentizitätsproblematik .....	36
3.2.2 Disgruenzfaktor Konzeptionierungsproblematik .....	42
3.3 Zwischenfazit .....	49
<b>4 Empirische Untersuchung .....</b>	<b>51</b>
4.1 Forschungsdesign .....	51
4.1.1 Spezifikation des Fallstudiendesigns und Fallauswahl .....	52
4.1.2 Erhebung, Aufbereitung und Auswertung der Daten .....	54
4.2 Übersicht der Fallstudienresultate .....	59
4.3 Entkopplungsphänomene der Grundkonzeption .....	63
4.3.1 Aktivitätenverlagerung .....	63
4.3.2 Integrationsvermeidung .....	66
4.3.3 Zeremonien und Symbolik .....	75
4.3.4 Zielambiguität und Ziellosigkeit .....	86
4.3.5 Vermeidung von Inspektion und Evaluation .....	92
4.4 Ergänzende induktive Entkopplungsphänomene .....	97
4.4.1 Ressourcenzurückhaltung .....	97
4.4.2 Kooperationsvermeidung .....	101
4.5 Exklusion institutionell bedingter Ergebnisverzerrungen .....	106
<b>5 Diskussion .....</b>	<b>109</b>
5.1 Systematisierung und Modellintegration der Entkopplungsphänomene ...	109
5.1.1 Initiierende Phänomene der Entkopplung .....	111
5.1.2 Direkt wirkende Entkopplungsphänomene .....	115

5.1.3	Indirekt wirkende Entkopplungsphänomene .....	120
5.1.4	Modellierung der Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus.....	124
5.2	Weiterführende Überlegungen.....	126
5.3	Theoretische Implikationen .....	129
5.4	Praxisimplikationen .....	133
5.5	Güte und Limitationen.....	140
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>149</b>
	<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>XLVI</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auswirkungen institutioneller Isomorphie auf Organisationen .....	11
Abbildung 2: Trefferanzahl in den Datenbanken BLISS, ECONIS und BEFO .....	28
Abbildung 3: Trefferanzahl in der Datenbank Business Source Premier .....	29
Abbildung 4: Datenstruktur der ethnografischen Fallstudie .....	62
Abbildung 5: Modell der Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus .....	125

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kodierregeln und Ankerbeispiele der Kategorien der Grundkonzeption ..	60
Tabelle 2: Kodierregeln und Ankerbeispiele der induktiven Kategorien.....	61
Tabelle 3: Übersicht zu den im Fall beobachteten Arbeitsgruppen.....	65
Tabelle 4: Im Fall beobachtete und nicht beobachtete Entkopplungsphänomene..	109
Tabelle 5: Einschätzung zur Wirkung der Entkopplungsphänomene.....	110
Tabelle 6: Diskursiv bestätigte und entwickelte Entkopplungsphänomene.....	124

# Abkürzungsverzeichnis

DNA	Deoxyribonucleic Acid
FTL	Fertigungstechnisches Labor der Universität Duisburg
iFQ	Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung
IMVP	International Motor Vehicle Program
ISO	Internationale Organisation für Normung
KPI	Key Performance Indicator
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NUMMI	New United Motor Manufacturing
PDCA	Plan, Do, Check, Act
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
WJR	Womack, Jones, Roos
XLS	X-Logistiksystem
XPS	X-Produktionssystem
XUS	X-Unternehmenssystem

# 1 Einleitung

Im beruflichen Kontext oder beim Blick in die Tagespresse finden sich regelmäßig Ereignisse oder Sachverhalte, die zu Verärgerung, Belustigung oder Diskussionen führen. Sie sind von unterschiedlicher Gestalt oder Tragweite und stehen miteinander nicht im Zusammenhang. Einzig gemein scheinen sie zu haben, dass sie einer Vielzahl von Menschen sicherlich nicht unbekannt erscheinen. Folgende Beispiele können hierzu genannt werden:

- Wirtschaftsprüfungsgesellschaften attestieren den Jahresabschlüssen ihrer Kunden nach intensiver Prüfung eine sachliche und rechtliche Richtigkeit. Spätere Presseberichte deuten jedoch darauf hin, dass, die von der Prüfungsgesellschaft attestierte Korrektheit offenkundig nicht gegeben sein konnte.
- Das Bestehen von Assessment-Centern wird als Einstellungsvoraussetzung genannt. Tatsächlich werden auf Betreiben der Fachabteilungen auch solche Bewerber eingestellt, die das Assessment-Center nicht bestanden haben.
- Diversity-Manager werden mit der Umsetzung von Konzepten zur Erhöhung der Vielfalt beauftragt. Im betrieblichen Alltag gefördert und befördert werden die sich überwiegend konform verhaltenden Mitarbeiter.
- Konzernvorstände kündigen umfassende Änderungen der Unternehmenskultur an, ohne dabei Maßnahmen zu nennen, wie dies erreicht werden soll.
- Vor anstehenden Auditierungen werden zuvor nicht beachtete Verfahrensanweisungen aktualisiert, bereits zur Verschrottung vorgesehene Anlagen aufwändig gereinigt oder Arbeitsplätze aufgeräumt.
- Mehrseitige Anleitungen und Regelungen zum Datenschutz oder zur Arbeitssicherheit werden an das Personal verteilt, von diesem jedoch nicht gelesen. Dennoch wird die Kenntnisnahme per Unterschrift bestätigt.

Bei einer näheren Betrachtung ist diesen Ereignissen und Sachverhalten allerdings gemein, dass auf der einen Seite bestimmte Verhaltensweisen oder Ziele bestätigt, erwartet oder vorgegeben werden, auf der anderen Seite den Bestätigungen, Erwartungen oder Vorgaben eine authentische Basis fehlt. Im Vordergrund steht vielmehr eine entlastende Signalwirkung. Beispielsweise entlasten sich Personalabteilungen durch Assessment-Center vom Problem der Informationsasymmetrie, indem sie signalisieren, ihr „Bestes“ unter Rückgriff auf fortschrittlich erscheinende Methoden gegeben zu haben. Unternehmen entlasten sich unter anderem von der gesellschaftli-

chen Forderung nach Chancengleichheit oder Reue, indem sie entsprechende Programme oder Maßnahmen ankündigen.

Diese Arbeit befasst sich mit Ideen und Überlegungen, welche die vorstehend beschriebenen Ereignisse und Sachverhalte wissenschaftlich erfassen und erklären können. Zusammengefasst werden diese im sogenannten *Neoinstitutionalismus*. Hierhinter verbirgt sich, je nach Betrachtung, eine organisationstheoretische Strömung oder eine Organisationstheorie, die sich mit der „Erklärung der Existenz, der Veränderung und der Verbreitung der Strukturen von Organisationen“<sup>1</sup> befasst. Dieser zufolge werden die Strukturen von Organisationen nicht allein durch deren technischen Zwecke und Ziele, beispielsweise die Herstellung und den gewinnbringenden Absatz von Kraftfahrzeugen, sondern auch durch die von außen an sie herangetragenen Ansprüche in Form von Institutionen bestimmt, was als *institutioneller Isomorphismus* bezeichnet wird. Durch ihn werden Organisationen entlastet oder, neoinstitutionalistisch ausgedrückt, *legitimiert*. Organisationen sind jedoch implizit auch Träger des „Effizienzauftrags“ ihrer Eigentümer, der sich in den bereits erwähnten zweck- und zielorientierten Strukturen widerspiegelt. Es entsteht dadurch ein Konflikt bei der Ausrichtung der Strukturen an den Effizienzforderungen einerseits und den Legitimitätsforderungen andererseits. Gelöst wird dieser durch Separation der unterschiedlich ausgerichteten Strukturen, im Neoinstitutionalismus *Entkopplung* genannt. Die Entkopplung stellt sich in Form verschiedener organisationaler Phänomene dar, die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen. Konkret werden diese im Kontext einer bestimmten Form des institutionellen Isomorphismus', dem *mimetischen Isomorphismus*, näher untersucht. Damit sind Zielsetzung und Besonderheit der vorliegenden Arbeit skizziert. Nachfolgend werden die sich hinter der Skizze verbergenden Inhalte konkretisiert und theoriegeleitet ausführlich dargelegt.

## 1.1 Problemstellung und Relevanz

Die Inhalte zwei essenzieller neoinstitutionalistischer Grundlagenbeiträge konstituieren die Ausgangssituation der in diesem Abschnitt präsentierten Problemstellung.

---

<sup>1</sup> Türk (2004), Sp. 923.

Gemäß Meyer/Rowan wirken nicht allein technischer Zweck und technisches Ziel strukturgebend auf Organisationen, sondern in erheblichem Maße auch die Erwartungen der institutionellen Kontexte. Zum Zweck der gesellschaftlichen Legitimitätserteilung müssen Organisationen dem durch die Erwartungen ausgelösten Druck nachgeben und ihre Strukturen entsprechend modifizieren, was als institutioneller Isomorphismus bezeichnet wird. Um die hierdurch entstehenden Konflikte zu begrenzen, reagieren Organisationen mit der bereits genannten Entkopplung. Sie trennen hierzu die legitimierenden Strukturen und die tatsächlichen organisationalen Aktivitäten voneinander ab. Dadurch gelingt es ihnen, sowohl ein institutionengemäßes Handeln zu signalisieren, als auch auf die Erfordernisse, die sich aus dem eigentlichen technischen Zweck der Organisation ergeben, adäquat zu reagieren.<sup>2</sup>

Der auf DiMaggio/Powell zurückgehende Beitrag liefert Ideen und konzeptionelle Elemente, die die Meyers/Rowans zum Teil spezifizieren. Mit dem organisationalen Feld wird von ihnen eine Möglichkeit zur präziseren Ausprägung eines institutionellen Kontextes geliefert. Der institutionelle Isomorphismus findet in erzwungenem, mimetischem und normativem Isomorphismus verschiedene Spezifizierungen.<sup>3</sup> Beim weiteren Blick auf diesen Beitrag fällt auf, dass sich zur Reaktion auf den institutionellen Isomorphismus keine konzeptionellen Vorschläge entnehmen lassen. Ursache hierfür ist offensichtlich die Schwerpunktlegung der beiden Autoren. Sie wollen einen Beitrag zur Erklärung der Homogenität organisationaler Strukturen in einem organisationalen Feld leisten, nicht aber zur Reaktion auf die Strukturmodifikationen innerhalb einer Organisation. Da nach Meyer/Rowan die Entkopplung als effizienz sichernde Reaktion auf institutionell bedingte Strukturmodifikationen jedoch vorgesehen ist, scheint sich innerhalb der neoinstitutionalistischen Grundkonzeption eine Unklarheit, die durchaus als Lücke interpretierbar ist, zu befinden. Eine Unterstellung der prinzipiellen Anwendbarkeit der Entkopplung würde angesichts der grundlegenden Unterschiede der von DiMaggio/Powell vorgestellten Typisierungen des institutionellen Isomorphismus zu kurz greifen. Es stellt sich somit die Frage, ob die Entkopplung auch als Reaktion auf die unterschiedlichen Typisierungen des institutionellen Isomorphismus' nach DiMaggio/Powell erwartet werden kann.

---

<sup>2</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977) sowie die weiteren Ausführungen in Abschnitt 2.

<sup>3</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1983) sowie die weiteren Ausführungen in Abschnitt 2.

Diese Arbeit knüpft an diesen Beobachtungen an, um die zunächst unklar wirkende Situation innerhalb der neoinstitutionalistischen Grundkonzeption genauer zu betrachten und aufzuklären. Der Fokus liegt dabei auf dem mimetischen Isomorphismus, der gemäß Mizruchi/Fein zufolge auf besondere Resonanz innerhalb der Debatte stößt, jedoch nur oberflächlich gehandhabt wird. Unter anderem wird moniert, dass in empirischen Arbeiten Phänomene, die sich auch mit erzwungenem oder normativem Isomorphismus erklären lassen, ausschließlich und damit möglicherweise verfrüht, mittels des mimetischen Isomorphismus' erklärt werden.<sup>4</sup> Das erarbeitete Zwischenergebnis führt über den Einbezug des Forschungsstands schließlich zur eigentlichen Forschungsfrage und damit der weiteren Zielsetzung dieser Arbeit.

Zunächst soll empirisch nachgewiesen werden, dass die Entkopplung auf den mimetischen Isomorphismus anwendbar ist, wenn die darauf zurückgehenden Strukturen technisch unwirksam sind. Damit verbunden sollen die Phänomene der Entkopplung erfasst, präzisiert und systematisiert werden, um daraus ein Modell der Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus entwickeln zu können. Diese Arbeit bestätigt somit nicht nur, dass die Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus angewendet werden kann, sie präzisiert zudem die Entkopplungsphänomene und zeigt deren Wirkungszusammenhang in einem Modell auf.

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur Präzisierung der neoinstitutionalistischen Grundkonzeption. Sie liefert ebenso Potenzial für weitere Forschungsleistungen, die beispielsweise auf eine weitere Konkretisierung der Entkopplung oder eine empirische Überprüfung hinsichtlich der Anwendungsbreite des entworfenen Modells ausgerichtet sein können. Über diese theoretischen Beiträge hinaus sind die Ergebnisse auch von praktischer Bedeutung, da die mit ihr gelieferten Erkenntnisse als Handreichungen für den effizienten Umgang mit Managementkonzepten oder ähnlichen Praktiken im organisationalen Alltag herangezogen werden können.

---

<sup>4</sup> Vgl. Mizruchi/Fein (1999), S. 653-668, 680.

## 1.2 Methodiken zur Entwicklung und Klärung der Forschungsfrage

Das Vorgehen zur Entwicklung der Forschungsfrage lässt sich vereinfacht als Umsetzung einer gemischten Strategie beschreiben. Die Ausgangssituation der Überlegungen basiert auf der Beobachtung, dass die Entkopplung als Reaktion auf den mimetischen Isomorphismus in der neoinstitutionalistischen Grundkonzeption nicht dezidiert erfasst wird. Dies lässt sich der klassischen Verfahrensweise einer Lückensuche zuschreiben. Gleiches gilt für den Sachverhalt, dass der Einbezug des Forschungsstands diese Lücke nicht zu schließen vermag. Vor Einbezug des Forschungsstands erfolgt ein Vorgehen, das sich an der Idee der Problematisierungsstrategie („Problematisation“) von Alvesson/Sandberg orientiert.<sup>5</sup> Dieser Ansatz befasst sich mit der Strategiewahl zur Entwicklung von Forschungsfragen. Er wirft hierzu einen kritischen Blick auf die Lückensuche. Diese impliziert, dass die Literatur zu einer bestimmten Theorie aufwändig durchsucht wird, um eine Lücke zu finden, welche vernachlässigt, übersehen oder empirisch noch nicht fundiert worden ist. Die zugrundeliegende Theorie sowie deren Annahmen werden dabei nicht hinterfragt oder grundsätzlich beleuchtet, sondern unreflektiert übernommen. Im Ergebnis steht eine hohe Anzahl an Publikationen zu einer Theorie, die jedoch nicht zu einer Fundierung der Theorie selbst oder der ihr zugrundeliegenden Annahmen beitragen. Zur Formulierung von Forschungsfragen bietet es sich daher an, auch auf die grundlegenden Annahmen von Theorien zu rekurrieren. Problematisierungsstrategie und Lückensuche schließen sich nicht gegenseitig aus. Allerdings wird bei der letztgenannten Methode vordergründig nicht in Betracht gezogen, die bestehenden basalen Theorien und Annahmen zu betrachten und zu hinterfragen, um sie fundieren, schärfen, modifizieren oder verwerfen zu können. Zur Unterstützung der Entwicklung von Forschungsfragen mittels einer Problematisierungsstrategie schlagen Alvesson/Sandberg verschiedene Arbeitsschritte und Prinzipien vor, an die sich das Vorgehen in dieser Arbeit anlehnt.<sup>6</sup>

Die Idee der Problematisierungsstrategie lässt sich so interpretieren, dass die Auseinandersetzung mit den Basistheorien einem verfrühten Rückgriff auf die Interpretationen anderer Autoren vorzuziehen ist, um eine weitgehend unverzerrte und eigen-

---

<sup>5</sup> Vgl. Alvesson/Sandberg (2011).

<sup>6</sup> Vgl. Alvesson/Sandberg (2011), S. 247-260.

ständige Ausgangsposition zu erlangen. Daher werden im ersten der insgesamt fünf Problematisierungsschritte dieser Arbeit zunächst gezielt die grundlegenden Annahmen des Neoinstitutionalismus' beleuchtet, indem die Inhalte der Beiträge Meyers/Rowans sowie DiMaggios/Powells dargelegt werden (Abschnitt 2.1). Diese werden im zweiten Problematisierungsschritt (Abschnitt 2.2) in Bezug zueinander gesetzt und diskutiert. Die dabei zunächst herausgearbeitete und unklar erscheinende Situation in der neoinstitutionalistischen Grundkonzeption lässt sich schließlich aufklären. Es wird theoriegestützt herausgearbeitet, dass bei mimetischem Isomorphismus eine Entkopplung zum Tragen kommt, wenn die institutionellen Strukturen technisch nicht wirksam sind. Abschnitt 2.3 beinhaltet den dritten Problematisierungsschritt dieser Arbeit, den Einbezug des Forschungsstands. Die neoinstitutionalistische Debatte liefert jedoch weder in konzeptioneller noch in empirischer Hinsicht zufriedenstellend verwertbare Beiträge zur Bestätigung der vermuteten Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus. Vor diesem Hintergrund werden im vierten Problematisierungsschritt (Abschnitt 2.4) ein Zwischenfazit gezogen und die Forschungsfrage in Form einer Hypothese sowie die weiteren Zielsetzungen dieser Arbeit präzisiert. Der fünfte Problematisierungsschritt dient der Darlegung des Fundierungsbeitrags der Ergebnisse dieser Arbeit für die neoinstitutionalistische Grundkonzeption. Er konkretisiert sich in Form der in Abschnitt 5.3 enthaltenen theoretischen Implikationen.

Die Klärung der Forschungsfrage basiert auf einer ethnografisch angelegten, konfirmatorischen Fallstudie am Beispiel des Managementkonzepts der Lean Production. Es erscheint als besonders geeignet für dieses Forschungsvorhaben, da es die Merkmale einer Institutionalisierung und einer niedrigen Effizienzwirksamkeit in sich vereinigt. Beide Aspekte werden in Abschnitt 3 dargelegt. Die Beantwortung der Forschungsfrage auf Basis der besagten Fallstudie steht im Mittelpunkt des vierten Abschnitts. Dort werden die empirischen Ergebnisse der Forschungsfrage gegenübergestellt und in einer Übersicht zusammengefasst. Zudem werden die lokalisierten und präzisierten Entkopplungsphänomene ausführlich dargelegt. In Abschnitt 5 werden sie systematisiert, näher betrachtet und diskutiert, um daraus schließlich das besagte Entkopplungsmodell zu entwickeln.

## 2 Entwicklung der Forschungsfrage

Dieser Abschnitt widmet sich systematisch der Klärung der einleitend skizzierten Problemstellung sowie der Entwicklung der Forschungsfrage. Nach Darlegung und Diskussion der basalen Annahmen des Neoinstitutionalismus<sup>7</sup> fungieren die daraus gewonnenen Erkenntnisse als Grundlage für den Einbezug des Forschungsstands. Im Anschluss an ein Zwischenfazit werden die Forschungsfrage sowie die damit verbundenen Zielsetzungen dieser Arbeit konkretisiert.

Das dieser Arbeit zugrundeliegende neoinstitutionalistische Verständnis soziologischer Prägung ist auf den in den späten siebziger und frühen achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts erschienen Beiträgen von Meyer/Rowan und DiMaggio/Powell aufgebaut.<sup>7</sup> DiMaggio/Powell schreiben den zuerst genannten Autoren die Entwicklung der zentralen Elemente und Gedankengänge des Neoinstitutionalismus<sup>7</sup> zu, wobei sie diese aufgegriffen und nach eigenem Bericht terminologisch als neoinstitutionalistische Theorie in die institutionalistische Debatte eingeführt haben.<sup>8</sup> Idee und Terminologie des Neoinstitutionalismus<sup>7</sup> sind einerseits sehr kritisch aufgenommen worden,<sup>9</sup> scheinen sich aber andererseits mittlerweile als sehr einflussreiche Organisationstheorie, wenigstens aber als eine eigene organisationstheoretische Strömung, etabliert zu haben.<sup>10</sup>

Die vorstehend skizzierte Entwicklung sowie die Vorsilbe „neo“ tragen den Hinweis auf eine Erneuerung oder Veränderung in sich. Das wirft die Frage nach der eigentlichen Erneuerung oder Veränderung gegenüber der zuvor bestehenden Auffassung von einem „normalen“ oder „traditionellen“ Institutionalismus auf, die an dieser Stelle kurz in den Mittelpunkt gerückt wird. Unter anderem lassen sich „alter“ und „neuer“ Institutionalismus anhand der eingenommenen Perspektive grob unterscheiden. Im traditionellen Institutionalismus wird ein handlungsbezogener, mikrologischer Blickwinkel eingenommen. Institutionen werden als abhängige Variable interpretiert und

---

<sup>7</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977); DiMaggio/Powell (1983).

<sup>8</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1991a), S. 11 f.

<sup>9</sup> Vgl. March/Olson (1984); Keck (1991), S. 635 f.; Selznick (1996).

<sup>10</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 11-14, 194 f.

die inhaltlichen Schwerpunkte liegen auf den Institutionen selbst. Es geht um Fragen ihrer Entstehung und Beständigkeit sowie den dabei zugrundeliegenden Faktoren. Dem Neoinstitutionalismus indes liegt die Einnahme einer strukturbezogenen, makrologischen Perspektive zugrunde. Er fundiert quasi auf der mikrologischen Ebene, da Institutionen als eine unabhängige Variable und damit als weitgehend gegeben angesehen werden. Vordergründig ist die Frage nach deren Auswirkungen auf organisationale Strukturen.<sup>11</sup>

## 2.1 Grundlegende neoinstitutionalistische Beiträge und Annahmen

Die grundlegenden Annahmen des Neoinstitutionalismus' entstammen zwei essenziellen Beiträgen. Das sind erstens die grundsätzlichen Ideen und Elemente, die auf Meyers/Rowans Aufsatz *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*<sup>12</sup> zurückgehen. Er ist im Jahr 1977 erschienen, weshalb dieses auch als „Geburtsjahr“ des Neoinstitutionalismus' bezeichnet wird.<sup>13</sup> Zweitens sind es die Überlegungen und konzeptionellen Konkretisierungen zur Homogenität organisationaler Strukturen, welche auch auf den mimetischen Isomorphismus zurückzuführen sind. Sie finden sich in dem Beitrag *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*<sup>14</sup> von DiMaggio/Powell aus dem Jahr 1983. Die zentralen Annahmen der beiden Beiträge wurden bereits in der Einleitung skizziert. Sie werden im Rahmen des ersten Schritts der Problematisierungsstrategie nun ausführlicher betrachtet, um sie adäquat diskutieren zu können.

### 2.1.1 Grundsätzliche Ideen und Elemente nach Meyer und Rowan

Bereits zu Beginn ihres Beitrags weisen Meyer/Rowan darauf hin, dass sie sich nicht auf beliebige, von außen auf Organisationen wirkende soziale Effekte oder temporäre Einzelphänomene beziehen, sondern auf Institutionen:

---

<sup>11</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1991a), S. 12-27; Zucker (1991), S. 103-106; Hirsch/Lounsbury (1997), S. 410 f., 414 f.

<sup>12</sup> Zur späteren Veröffentlichung des identischen Beitrags vgl. Meyer/Rowan (1991), zur deutschsprachigen Übersetzung Meyer/Rowan (2009).

<sup>13</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1991a), S. 11.

<sup>14</sup> Unter gleichlautendem Titel ist dieser Beitrag erneut in einem Sammelband erschienen. Siehe hierzu DiMaggio/Powell (1991b). Dort sollen gemäß DiMaggio/Powell auch verschiedene Änderungen enthalten sein (ebenda, S. 80). Leider heben die Autoren diese nicht hervor, weshalb nachfolgend auf beide Beiträge rekurriert werden wird. Zur deutschsprachigen Übersetzung des Beitrags aus dem Jahr 1983 siehe DiMaggio/Powell (2000) oder (2009).

„It is fundamental to the argument of this paper that institutional rules may have effects on organizational structures and their implementation in actual technical work which are very different from the effects generated by the networks of social behavior and relationships which compose and surround a given organization.“<sup>15</sup>

Zur näheren Bestimmung des Institutionenbegriffs beziehen sich Meyer/Rowan zunächst auf Berger/Luckmann. Letztgenannten Autoren zufolge entstehen Institutionen in einem historischen Prozess durch reziprok typisierte, habitualisierte Handlungen. Einmal etabliert, wirken sie grundlegend handlungsleitend für die Mitglieder einer gesellschaftlichen Gruppe. Institutionen definieren ex ante bestimmte Verhaltensmuster, weshalb sie aus sich selbst heraus kontrollierend wirken. Zusätzliche Zwangs- und Kontrollmaßnahmen werden von Berger/Luckmann dennoch nicht ausgeschlossen.<sup>16</sup> Institutionalisierte Regeln werden als selbstverständlich angesehen und von öffentlichen Meinungen oder Gesetzen getragen; sie gelten als Faktum.<sup>17</sup> Ihnen wird eine sinnstiftende sowie stabilisierende Wirkung auf das soziale Leben zugeschrieben. Sie selbst gelten dabei ebenfalls als relativ stabiles und tendenziell dauerhaftes Phänomen.<sup>18</sup>

Bezüglich der Ausprägung der Strukturen in Organisationen unterscheiden Meyer/Rowan in formale sowie informelle Strukturen. Unter erstgenannten verstehen die Autoren eine Art Bauplan des Funktionierens von Organisationen. Die dort festgelegten Abläufe und Regeln werden jedoch nicht automatisch wie vorgesehen befolgt, sondern gebrochen oder ignoriert. Die formale Struktur und die tatsächlichen Aktivitäten sind somit lose gekoppelt oder weichen voneinander ab. Aktivitäten und Praktiken werden nicht allein auf dem formalen, sondern ebenso auf dem informellen Wege koordiniert und kontrolliert.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Meyer/Rowan (1977), S. 341.

<sup>16</sup> Vgl. Berger/Luckmann (2007), S. 58 f.

<sup>17</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 341.

<sup>18</sup> Vgl. Scott (2008), S. 48 f. sowie die dort genannten Quellen.

<sup>19</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 341-343.

### **Institutioneller Isomorphismus und der Trade-Off von Legitimität und Effizienz**

Meyer/Rowan zufolge wird Legitimität als eigenständige Quelle formaler Strukturen vernachlässigt. Ihnen gemäß ist die Legitimität einzelner Organisationen nicht automatisch gegeben, sondern sie wird gesellschaftlich erteilt und muss demnach von den Organisationen erworben werden. Dies wiederum gelingt, indem Organisationen dem aus verschiedenen Gesellschaftskontexten heraus auf sie ausgeübten institutionellen Druck nachgeben und formale Strukturen inkorporieren, die den externen Ansprüchen gerecht werden. Diese institutionengemäße Anpassung und Erweiterung der formalen Strukturen von Organisationen bezeichnen Meyer/Rowan als institutionellen Isomorphismus. Erst durch diese Anpassung gelingt es Organisationen zu signalisieren, dass sie übereinstimmend mit etablierten gesellschaftlichen Vorstellungen und Werthaltungen handeln. Sie gelten nun als legitim und werden von ihrer Umwelt entsprechend weniger kritisch hinterfragt. Damit einhergehend erleichtert sich ihr Zugang zu Ressourcen, was schließlich zur Stabilisierung von Organisationen und ihrer Existenzsicherung essenziell beiträgt.<sup>20</sup>

Aus organisationaler Perspektive sind mit dem institutionellen Isomorphismus, neben dem positiven Effekt einer gesellschaftlichen Legitimierung, in zweierlei Hinsicht strukturelle Inkonsistenzen verbunden, die als problematisch einzustufen sind. Aus der Ausrichtung formaler Strukturen am Ziel einer externen Legitimitätserteilung folgt zunächst, dass diese nicht im unbedingten Einklang mit den eigentlichen technischen Zwecken und Zielen einer Organisation stehen können. Außerdem konkurrieren institutionalisierte und effizienzorientierte Strukturen um Ressourcen und es existieren Inkonsistenzen zwischen den inkorporierten Strukturen selbst. Diese resultieren aus disruenten Institutionen, deren Ursprung in einer pluralistischen Umwelt liegt.<sup>21</sup> Ökonomisch interpretiert stehen somit der Legitimität, als generiertem Nutzen, auch Kosten in Form von Effizienzeinbußen gegenüber:

„Organizational conformity to the institutional environment simultaneously increases positive evaluation, resource flows, and therefore survival chances, *and* reduces efficiency.“<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 343-346, 348-353.

<sup>21</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 355 f.

<sup>22</sup> Zucker (1987), S. 445.

Organisationen befinden sich daher grundsätzlich in einem Spannungsfeld aus Legitimität und Effizienz, was zu einer Problematik führt, die sich als Trade-Off interpretieren lässt: Organisationen sind mit dem Problem konfrontiert, den Trade-Off zwischen Legitimität und Effizienz lösen zu müssen.

### Lösung des Trade-Offs aus Legitimität und Effizienz durch Entkopplung

Als Lösung des durch institutionelle Isomorphie bewirkten Konflikts zwischen Legitimität und Effizienz sehen Meyer/Rowan ein Zusammenwirken der Phänomene *Entkopplung* und *Logik des Vertrauens und der Gutgläubigkeit* an. Diese erweitern sie im weiteren Verlauf der Ausführungen um die *Vermeidung von Inspektion und Evaluation*, um sie schließlich in einer Übersicht zusammenzufassen (siehe Abbildung 1).<sup>23</sup>

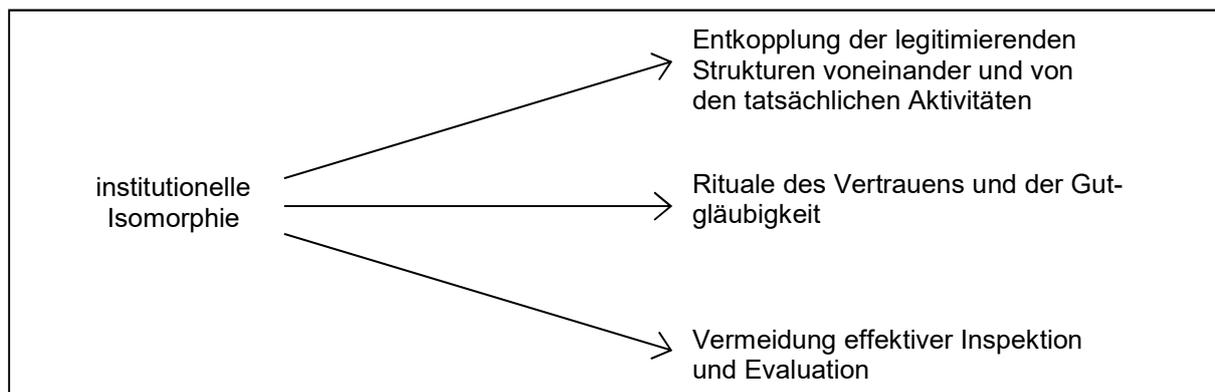


Abbildung 1: Auswirkungen institutioneller Isomorphie auf Organisationen

Quelle: Geringfügig modifiziert nach Meyer/Rowan (1977), S. 360.

An technischer Effizienz orientierte Organisationen lassen sich durch eine enge Kopplung, also einen hohen Übereinstimmungsgrad der formalen Strukturen mit den tatsächlichen Aktivitäten, charakterisieren. Dieser wird unter anderem durch den Einsatz adäquater Koordinations- und Kontrollmechanismen sichergestellt. Institutionalisierte Organisationen indes entkoppeln; sie lösen die Elemente der legitimierenden Strukturen sowohl voneinander als auch von den tatsächlichen betrieblichen Aktivitä-

<sup>23</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 356-360. Die Autoren scheinen ihre Überlegungen zu den Effekten der institutionellen Isomorphie auf Organisationen partiell etwas unstrukturiert zu führen. So sprechen sie zunächst vom Zusammenwirken der beiden Instrumente *Entkopplung* und *Logik des Vertrauens*, bezeichnen letztgenanntes Instrument jedoch später etwas umfassender als *Logik des Vertrauens und der Gutgläubigkeit*. Desweiteren diskutieren sie, obwohl sie zuvor explizit nur zwei Instrumente ankündigen, als weiteren, separaten Punkt die *zeremonielle Inspektion und Evaluation*. In ihrer abschließenden Grafik wiederum fassen die Autoren ihre spezifischen Überlegungen, vermutlich aufgrund des Organisations- nicht aber des Kontextbezugs, unter dem Begriff *der Vermeidung von Inspektion und effektiver Evaluation* zusammen. Ähnliche Kritik, wenngleich sehr allgemein, formulieren Koch/Schemmann (2009), S. 20.

ten ab, so die in einer Hypothese formulierte, grundlegende Überlegung Meyers/Rowans. Ihnen zufolge wirken dauerhaft lose gekoppelte Strukturen stabilisierend. Sie ermöglichen Organisationen, bei bestehenden, Legitimitätssichernden Strukturen, flexibel auf die jeweiligen betrieblichen Erfordernisse reagieren zu können.<sup>24</sup> Zur Veranschaulichung nennen die Autoren in einer Aufzählung sowie im Text integriert verschiedene organisationale Phänomene, die eine Entkopplung widerspiegeln sollen:

- Aktivitäten werden außerhalb des Aufgaben-, Einfluss- oder Zuständigkeitsbereichs des Managements ausgeführt und/oder an Mitglieder von Professionen<sup>25</sup> verlagert;
- Formulierung mehrdeutiger, nichtssagender Ziele (Zielambiguität) oder Substitution konkret fassbarer durch technische Ziele (Krankenhäuser behandeln statt zu heilen);
- Eliminieren oder Verbergen tatsächlicher Leistungsdaten (im Falle von Krankenhäusern werden Heilungsraten nicht ermittelt oder nicht ausgewiesen);
- Integrationsvermeidung: Vernachlässigung oder Unterlassen der Umsetzung von Programmen oder Maßnahmen;
- Inspektion und Evaluation der formalen Strukturen auf ihre tatsächliche Wirkung erfolgen nur oberflächlich und/oder auf zeremonieller Ebene;
- Verstärkte informelle Koordination der tatsächlichen Aktivitäten, um Inkonsistenzen zwischen diesen und den formalen Strukturen entgegenzuwirken.<sup>26</sup>

Organisationen sind darauf angewiesen, dass die Legitimitätsgeber im *Vertrauen auf guten Glauben* der Organisationsmitglieder von einer Übereinstimmung der Aktivitäten mit den formalen, institutionenkonformen Strukturen ausgehen. Die Legitimitätsgeber müssen konstant der Wahrnehmung unterliegen, dass sämtliche Organisationsmitglieder authentisch institutionenkonform, in gutem Glauben demnach, ihre alltäglichen Routinen bewältigen. Das wiederum impliziert die Existenz entsprechender Signale der Organisationen. Deren Mitglieder sind diesbezüglich Träger einer besonderen Rolle. Sie haben einerseits durch zeremonielles Handeln und rituelles Engagement eine nach außen wirksame Legitimitätsfassade aufzubauen und diese konstant aufrechtzuerhalten, andererseits obliegt es ihnen, vor dem Hintergrund der

---

<sup>24</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 356 f., 360.

<sup>25</sup> Vgl. zu Professionen auch nachfolgenden Abschnitt 2.1.2.

<sup>26</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 357. Vgl. zur Auslegung der von Meyer/Rowan skizzierten Phänomene auch Walgenbach/Meyer (2008), S. 30.

technischen Entkopplung, das Funktionieren der effizienzorientierten Aktivitäten zu gewährleisten:<sup>27</sup>

„Participants not only commit themselves to supporting an organizations's ceremonial façade but also commit themselves to making things work out backstage. The committed participants engage in informal coordination that, although often formally inappropriate, keeps technical activities running smoothly and avoids public embarrassments.“<sup>28</sup>

Grundsätzlich sind Meyer/Rowan zufolge Organisationen dem Risiko ausgesetzt, dass durch kritisches Hinterfragen und Überprüfen ihre Legitimitätsfassade enttarnt und, daraus resultierend, Legitimität wieder entzogen werden kann. Aus diesem Grund versuchen sie, eine *Inspektion und Evaluation* ihrer Strukturen zu verhindern, zu minimieren oder aber in ihre Legitimitätsfassade zu integrieren, indem sie in Ritualen oder Zeremonien die Erfüllung der externen Bewertungskriterien vorgeben. Nach Meyer/Rowan fungieren hierbei die Legitimitätsgeber oder deren Agenten, wie Akkreditierungsagenturen, Behörden oder Vereine, sogar als Unterstützer. Sie streben ebenfalls nach stabilen Beziehungen, die dabei helfen, ihre Existenz abzusichern. Daher sehen sie von einem allzu kritischen und tiefgehenden Hinterfragen der Strukturen der von ihnen zu inspizierenden Organisationen ab. Vielmehr bauen sie kategoriale Beziehungen auf und beteiligen sich an Zeremonien und Ritualen zur Erfüllung der legitimierenden, externen Bewertungskriterien.<sup>29</sup>

Konkrete Abgrenzungs- und Präzisionsversuche der drei Entitäten *Entkopplung, Logik des Vertrauens und der Gutgläubigkeit* sowie *Vermeidung von Inspektion und Evaluation*, werden von Meyer/Rowan nicht unternommen. Womöglich deswegen scheinen sie in der neoinstitutionalistischen Debatte nicht durchgehend separiert aufgegriffen, sondern tendenziell unter dem Begriff der Entkopplung subsumiert zu werden.<sup>30</sup> Ursächlich könnten dafür zudem die engen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Phänomenen und eine konzeptionell zielgerichteter Argumentationsführung sein. Ohnehin setzt eine funktionierende Entkopplung nach Meyer/Rowan das Verhindern von Inspektionen und Evaluationen sowie rituell oder zeremoniell

---

<sup>27</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 357-360.

<sup>28</sup> Meyer/Rowan (1977), S. 358.

<sup>29</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 348 f., 359.

<sup>30</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Walgenbach/Meyer (2008), S. 81-83.

signalisierte Konformität voraus. Aufgrund der Evidenz dieses Gedankengangs werden die vorstehenden Phänomene im weiteren Verlauf als der Entkopplung vorgelagert angesehen und unter diesem Begriff zusammengefasst.

### **Abschließende Überlegung zur Entkopplung**

Vor dem Hintergrund des aufgezeigten Trade-Offs zwischen Legitimität und Effizienz sowie dessen Lösung durch Entkopplung ist anzunehmen, dass diejenigen Organisationen einen Vorteil erlangen, die über eine ausgeprägte „Entkopplungsfähigkeit“ verfügen. Ihnen gelingt es hierdurch, die Legitimitätskosten zu senken, da sie, parallel zur Stabilitätsgenese, über eine Basis für hohe technische Effizienz verfügen. Dieser Schluss wirft die Frage auf, inwieweit eine Entkopplung in ihrer Gesamtheit, Komplexität und Dynamik gezielt geplant, gesteuert und kontrolliert werden kann. Meyer/Rowan stellen jedoch zur Entkopplung keine eindeutigen und präzisierenden Überlegungen an. Ihren Schilderungen und Nennungen bezüglich der mit der Entkopplung verbundenen Phänomene allerdings lässt sich entnehmen, dass diese zumindest auf bewussten Eingriffen und Maßnahmen basieren oder bestimmte Erscheinungen bewusst toleriert werden müssen. Insofern kann die Entkopplung als ein Prozessresultat verstanden werden, das sich aus dynamischen und komplexen Teilphänomenen und Maßnahmen konstituiert, die wiederum auf bewussten Handlungen oder Unterlassungen von Organisationsmitgliedern basieren. Vice versa kann sich eine Entkopplung daher auch nicht unbewusst oder gänzlich unbemerkt innerhalb von Organisationen vollziehen.

#### **2.1.2 Konzeptionelle Spezifikationen von DiMaggio und Powell**

DiMaggio/Powell setzen sich die Erklärung von zunehmend homogenen organisationalen Strukturen zum Ziel. Hierbei gehen sie analog zu Meyer/Rowan davon aus, dass Organisationen in einen institutionellen Kontext eingebettet sind und ihre Strukturen sich demzufolge nicht einzig an Effizienzerfordernissen ausrichten:

„Today, however, structural change in organizations seems less and less driven by competition or by the need for efficiency. Instead, we will contend, bureaucratization and other forms of organizational change occur as

the result of processes that make organizations more similar without necessarily making them more efficient.”<sup>31</sup>

Damit wollen sich die Autoren gezielt vom kompetitiven Isomorphismus abheben, nach welchem Organisationen mit nichtwettbewerbsfähigen Strukturen durch eine „rationale“, natürliche Selektion von der Umwelt zum Ausscheiden aus einer Gemeinschaft von Organisationen gezwungen werden. Dies führt schließlich dazu, dass nur Organisationen mit ähnlichen, das heißt marktfähigen, Strukturen überleben können<sup>32</sup>.

DiMaggio/Powell sehen den kompetitiven Isomorphismus als nicht ausreichend an, um moderne organisationale Welten konzeptionell adäquat erschließen zu können. Ihnen zufolge konkurrieren Organisationen auch um politische Aufmerksamkeit sowie institutionelle Legitimität, weshalb sie beschließen, sich zur Klärung ihres Anliegens auf den institutionell bedingten Isomorphismus zu konzentrieren. Sofern sich Organisationen in einem gemeinsam geteilten Kontext, einem organisationalen Feld, bewegen und zu dessen Konstitution beitragen, führt struktureller organisationaler Wandel in Form des institutionellen Isomorphismus’ im Zeitverlauf dazu, dass sich die Strukturen der Organisationen aneinander angleichen. Unter einem organisationalen Feld verstehen sie die Gesamtheit aller relevanten Akteure, die gemeinsam einen erkennbaren Raum institutionellen Lebens konstituieren. Grundsätzlich betrachten DiMaggio/Powell ein organisationales Feld nicht als statisch. Organisationen können aus einem Feld ausscheiden und in neue eintreten. Ebenso können diese neue Ziele definieren oder ihre Praktiken modifizieren. In langfristiger Hinsicht jedoch verringert sich die Diversität der organisationalen Strukturen innerhalb eines organisationalen Felds, sobald es einmal etabliert ist.<sup>33</sup>

### **Formen und Auslöser des institutionellen Isomorphismus’**

Der institutionelle Isomorphismus kann nach DiMaggio/Powell drei verschiedene Formen annehmen, für welche sie zugleich unterschiedliche Auslöser benennen:

---

<sup>31</sup> DiMaggio/Powell (1983), S. 147; DiMaggio/Powell (1991b), S. 63 f.

<sup>32</sup> Vgl. Hannan/Freeman (1977), S. 939 f.

<sup>33</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 147-150; DiMaggio/Powell (1991b), S. 65-67.

„We identify three mechanisms through which institutional isomorphic change occurs, each with its own antecedents: 1) *coercive* isomorphism that stems from political influence and the problem of legitimacy; 2) *mimetic* isomorphism resulting from standard responses to uncertainty; and 3) *normative* isomorphism, associated with professionalization.“<sup>34</sup>

Der auf dem Legitimitätsproblem basierende, erzwungene Isomorphismus entsteht durch Abhängigkeit einer Organisation von anderen Organisationen oder der Gesellschaft. Beide üben formalen oder informellen Druck aus, durch den die abhängige Organisation zu strukturellen Anpassungen angehalten wird. Hierzu gehören gesetzliche Rahmenbedingungen, wie handelsrechtliche Zwänge oder Richtlinien zum Umweltschutz. Ebenso können Kunden oder Lieferanten mit hoher Marktmacht sowie Muttergesellschaften eine Organisation explizit zur Modifikation ihrer Strukturen veranlassen. Dementsprechend kann dieser Druck als Zwang oder eine Form der Beeinflussung wahrgenommen werden.<sup>35</sup>

Der mimetische Isomorphismus hingegen entsteht im Kontext von Unsicherheit, Ungewissheit sowie Ambiguität durch Modellierung. Hierunter verstehen DiMaggio/Powell die Imitation von als geeignet erscheinenden Praktiken und Strukturen, die von einer als Modell dienenden Organisation stammen.<sup>36</sup> Deren Eignung ergibt sich nicht aus einer de facto bekannten Effektivitäts- oder Effizienzwirksamkeit für die imitierende Organisation, sondern aus dem Umstand, dass die Praktiken und Strukturen von einer Organisation angewendet werden, die als erfolgreich gilt und die der imitierenden Organisation ähnlich ist:

„Organizations tend to model themselves after similar organizations in their field that they perceive to be more legitimate or successful. The ubiquity of certain kinds of structural arrangements can more likely be credited to the universality of mimetic processes than to any concrete evidence that the adopted models enhance efficiency.“<sup>37</sup>

Die Diffusion der so legitimierten Strukturen im organisationalen Feld erfolgt allerdings nicht durch eine direkte Imitation. Vielmehr fungieren innerhalb dieses Felds Wirtschaftsverbände, Unternehmensberatungen oder zwischen den Unternehmen

<sup>34</sup> DiMaggio/Powell (1983), S. 150; DiMaggio/Powell (1991b), S. 67.

<sup>35</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 150 f., 154; DiMaggio/Powell (1991b), S. 67 f., 74 f.

<sup>36</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 151 f., 154 f.; DiMaggio/Powell (1991b), S. 69 f., 75.

<sup>37</sup> DiMaggio/Powell (1983), S. 152; DiMaggio/Powell (1991b), S. 70.

wechselndes Personal als mittelbare und unmittelbare Diffusionstreiber. Ein weiterer, zu einer Strukturangleichung führender Faktor, der aber nicht im direkten Zusammenhang mit institutionellen Phänomenen steht, ist die prinzipiell begrenzte Anzahl möglicher Handlungsoptionen, die sich zur Lösung von Problemen der Organisationsgestaltung regulär anbieten.<sup>38</sup>

Normativer Isomorphismus schließlich entsteht vorwiegend aus der Professionalisierung von Fach- und Führungskräften. Im Grundsatz beschreibt Professionalisierung das kollektive Streben der Mitglieder einer Berufsgruppe nach relativ hoher Autonomie im Hinblick auf die Gestaltung der Inhalte und Umstände ihrer Tätigkeit.<sup>39</sup> Zwar sind die verschiedenen Berufe und Professionen prinzipiell voneinander sehr verschieden, organisationsübergreifend sind deren Inhalte jedoch gleich. Im Zusammenhang mit der Professionalisierung fungieren insbesondere die Ausbildung der Professionsmitglieder anhand einheitlicher Kriterien sowie deren Organisation in Berufs- und Interessensverbänden als Quellen des normativen Isomorphismus'. So eignen sich Fach- und Führungskräfte bereits während ihrer Hochschulausbildung die gleichen Vorstellungen über den Aufbau und die Abläufe in Organisationen an. Daraus folgt, dass insbesondere in einem organisationalen Feld die beschäftigten Fach- und Führungskräfte über ähnliche Einstellungen verfügen.<sup>40</sup>

### **Zum Verhalten des Managements**

Beiläufig bringen DiMaggio/Powell Überlegungen zum Entscheidungsspielraum und Entscheidungsverhalten des Managements an. Implizit weisen die Autoren darauf hin, dass mit einer Organisation auch das Management in einen institutionellen Kontext integriert ist. Damit verbunden verstehen sie in ihrer Konzeption Führungskräfte nicht als sich bewusst strategisch verhaltende Akteure, sondern als solche, die institutionalisierte Determinanten als rational erfassen und damit verbunden unreflektiert annehmen:

---

<sup>38</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 151 f.; DiMaggio/Powell (1991b), S. 69 f.

<sup>39</sup> Vgl. Freidson (1975), S. 95-97; Mieg (2006), S. 343 f.

<sup>40</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 152 f.; DiMaggio/Powell (1991b), S. 70 f.

„Indeed, two of the three forms of isomorphism [...] – mimetic and normative – involve managerial behaviors at the level of taken-for-granted assumptions rather than consciously strategic choices. [...] The theory of isomorphism addresses not the psychological states of actors but the structural determinants of the range of choices that actors perceive as rational or prudent.“<sup>41</sup>

Gemäß DiMaggio/Powell steht somit für das Management die Genese von Sicherheit, Gewissheit sowie Legitimität im Vordergrund und es sind der mimetische sowie der normative Isomorphismus, die zu einem Paradoxon führen. In ihrem Streben, die eigene Organisation zu verändern und von anderen Organisationen abzuheben, erreichen vermeintlich rational handelnde Akteure das Gegenteil. Die Strukturen der Organisationen innerhalb eines organisationalen Felds gleichen sich zunehmend an.<sup>42</sup> Unabhängig vom dahinterliegenden Isomorphismus stößt diese zunehmende Ähnlichkeit auf positive Resonanz und eine Organisation wird hierdurch legitimiert und stabilisiert. Unter anderem werden Transaktionen mit anderen Organisationen erleichtert oder die Reputation einer Organisation erhöht sich. Die an den eigentlichen Zwecken und Zielen ausgerichtete, technische Effizienz einer Organisation erhöht sich dadurch zwangsläufig jedoch nicht.<sup>43</sup>

Unter Einbezug der vorstehend geschilderten, grundlegenden Annahmen von Meyer/Rowan und DiMaggio/Powell lässt sich im nächsten Problematisierungsschritt in einer Diskussion aufzeigen, dass sich, entgegen einer zunächst widersprüchlich wirkenden Situation, unter bestimmten Bedingungen eine Entkopplung als Reaktion auf den mimetischen Isomorphismus erwarten lässt.

## **2.2 Anwendung der Entkopplung auf den mimetischen Isomorphismus**

Bei Betrachtung der von DiMaggio/Powell genannten Formen des institutionellen Isomorphismus' sticht zunächst eine starke Übereinstimmung des erzwungenen Isomorphismus' mit dem von Meyer/Rowan entworfenen Konzept hervor. Zwangsbe-

---

<sup>41</sup> DiMaggio/Powell (1983), S. 149; DiMaggio/Powell (1991b), S. 81 f.

<sup>42</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 147-149. Da in DiMaggio/Powell (1991b) kein Abstract enthalten ist, findet sich dort dieses Zitat nicht.

<sup>43</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 153 f.; DiMaggio/Powell (1991b), S. 73.

dingter Isomorphismus ist dadurch gekennzeichnet, dass die auf ihm beruhenden Strukturänderungen organisationsextern induziert sind und unfreiwillig von den betroffenen Organisationen umgesetzt werden. Damit einhergehend entsprechen die modifizierten Strukturen nicht dem eigentlichen Zweck der Organisation, sondern sie zielen auf das Erreichen von Legitimität. Ein Verzicht auf institutionenkonforme Strukturmodifikationen wird durch den Entzug von Legitimität sanktioniert, welchem jedoch durch eine Entkopplung vorgebeugt wird.

Der mimetische Isomorphismus hingegen basiert darauf, dass sich bestimmte Strukturen deswegen verbreiten, weil sie von einem oder mehreren als erfolgreich geltenden Unternehmen angewendet werden und durch Modellierungs- und Diffusionsprozesse den Status einer technisch wirksamen Institution erlangt haben. Sofern Organisationen solche Strukturen übernehmen impliziert dies, dass diese in ihrer tatsächlichen Wirkung auf die Effizienz tendenziell nicht hinterfragt, sondern unreflektiert imitiert werden, was von DiMaggio/Powell am Verhalten des Managements veranschaulicht wird. Im Unterschied zum zwangsbedingten Isomorphismus werden die Strukturen dabei nicht auf Basis eines extern explizit ausgeübten Drucks, sondern ohne Druckempfinden, vermeintlich zwangsfrei und freiwillig,<sup>44</sup> übernommen und für zweckadäquat sowie technisch wirksam gehalten. Eine legitimierende Außenwirkung, dies ist ebenfalls ein Unterschied zum Isomorphismus durch Zwang, ist nicht das primäre Ziel mimetisch bedingter Strukturmodifikationen, da diese nicht unmittelbar dem Legitimitätsproblem entwachsen sind. Insofern ist bei einem Verzicht auf strukturelle Anpassungen eine Sanktionierung durch Legitimitätsentzug auch nicht einfach zu erwarten und eine Entkopplung erscheint als obsolet. DiMaggio/Powell rekurrieren in ihrem Beitrag zwar auch auf Legitimität, aber sie positionieren diese nur eindeutig im Kontext des zwangsbedingten Isomorphismus’.

Im Rahmen einer Gegenrede zur vorstehenden Argumentation lässt sich einwenden, dass auch im Fall des mimetischen Isomorphismus’ externe Strukturen aufgrund ihres institutionellen Status’ übernommen werden und nicht, weil sie de facto die technisch am besten fundierte Option zur Lösung organisationaler Probleme darstellen.

---

<sup>44</sup> Vgl. ebenso Süß (2009), S. 115.

Daraus wiederum folgt, dass die übernommenen Strukturen nicht automatisch mit den tatsächlich zweckmäßigen Strukturen einer Organisation übereinstimmen müssen oder in Übereinstimmung gebracht werden können. In einem solchen Fall wäre es denkbar, dass die Strukturen zurückgewiesen werden. Allerdings stünde dies der neoinstitutionalistischen Kernidee entgegen, nach der sich bestimmte Strukturen aufgrund ihres institutionellen Status' innerhalb eines organisationalen Felds sowie den darin liegenden Organisationen verbreiten. Somit ist davon auszugehen, dass die disrudenten institutionellen Strukturen eine primär legitimierende Wirkung entfalten. Dies zumindest wäre ein Schluss, welcher der neoinstitutionalistischen Logik folgen würde. Über diesen Strang argumentiert lässt sich wiederum eine Entkopplung als Reaktion auf den mimetischen Isomorphismus in Stellung bringen. Schließlich muss die betroffene Organisation weiterhin flexibel auf die tatsächlichen betrieblichen Erfordernisse reagieren können.

Es beginnt sich abzuzeichnen, dass der Schlüssel zur Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus in der technischen Wirksamkeit der Strukturen liegt. Dieser Aspekt wird von DiMaggio/Powell nicht miteinbezogen, da sie die Homogenität organisationaler Strukturen ergründen wollen, nicht aber deren technische Wirksamkeit. Deutlich wird dies durch den konkreten Einbezug einer unmittelbar organisationspraktischen Perspektive. Aus dieser existiert die Differenzierung in eine technische sowie eine legitimierende Wirkung institutioneller Strukturen regulär nicht. In der Praxis wird, bedingt durch den institutionellen Status, tendenziell von einer tatsächlichen Effizienzwirksamkeit ausgegangen. Solange die imitierten Strukturen tatsächlich technisch wirksam sind, herrscht zwischen der Erwartungshaltung und der tatsächlichen strukturellen Leistungsfähigkeit Kongruenz. In diesem Fall wird die Integration der Strukturen regulär konfliktfrei sowie adäquat erfolgreich verlaufen und in einer engen Kopplung von institutionellen und zweckorientierten Strukturen münden.

Dies ändert sich jedoch, sobald Strukturen integriert werden, die technisch nur von einer sehr geringen Wirksamkeit sind. Sie werden, bedingt durch deren Status als Institution, inhaltlich nicht oder kaum hinterfragt, können jedoch gleichzeitig ihre Leistungsversprechen nicht erfüllen. Dies impliziert, dass die institutionenkonform modif-

zierten Strukturen tatsächlich ebensowenig mit dem eigentlichen Zweck sowie dem Ziel einer Organisation in Einklang stehen können und technisch ineffizient sowie wirkungslos sind. Gleichzeitig kann eine Organisation aufgrund des institutionellen Status' der Strukturen, als besonders leistungsfähig wahrgenommen werden, wenngleich dies als Wirkung – um das Argument zu wiederholen – nach DiMaggio/Powell primär nicht vorgesehen ist. Aus diesen Überlegungen heraus ist festzuhalten, dass eine Entkopplung als Reaktion auf den mimetischen Isomorphismus zu erwarten ist, wenn institutionalisierte Strukturen übernommen werden, denen ein technischer Nutzen nicht oder allenfalls nur in geringem Maße zugeschrieben werden kann.

### **2.3 Einbezug und kritische Würdigung des Forschungsstands**

Auf Basis des vorstehend festgehaltenen Ergebnisses wird im dritten Schritt der Problematisierungsstrategie überprüft, inwieweit sich der neoinstitutionalistischen Debatte Inhalte entnehmen lassen, die die beschriebene Entkopplungsvermutung empirisch bestätigen oder ergründen. Wie aufgezeigt wird, finden sich dort jedoch keine Beiträge, die sich mit der Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus deziert befassen und sie konzeptionell oder empirisch zu ergründen versuchen.

Es existieren Arbeiten, die zwar die Entkopplung konzeptionell diskutieren, erweitern und strukturieren, sich dabei allerdings nicht explizit am mimetischen Isomorphismus orientieren, sondern allgemeingehalten sind oder den zwangsbedingten Isomorphismus, vereinzelt auch empirisch, zugrundelegen.<sup>45</sup> Empirische Arbeiten wiederum, die sich mit der Entkopplung im Kontext des zwangsbedingtem Isomorphismus oder nur allgemein der Konzeption Meyers/Rowans befassen, scheiden aufgrund der konzeptionellen Unterschiede zum mimetischen Isomorphismus als Ratgeber aufgrund der formulierten Besonderheit ebenfalls aus. Ohnehin fehlt ihnen, da im überwiegenden Teil auf quantitative Methoden zurückgegriffen wird, eine hinreichend tiefe Durchdringung der betrieblichen Wirklichkeit.<sup>46</sup> Diese ist jedoch erforderlich, da an das belastbare Ergründen der Entkopplungsphänomene prinzipiell besondere methodische

---

<sup>45</sup> Vgl. Bromley/Hwang/Powell (2012); Bromley/Powell (2012); Clark/Newell (2013).

<sup>46</sup> Vgl. Westphal/Zajac (2001); Boiral (2007); Taylor/Oylan (2008); Weber/Davis/Lounsbury (2009); MacLean/Behnam (2010); Tilcsik (2010); Crilly/Zollo/Hansen (2012); Tenhiälä/Vuori (2012); MacLean/Litzky/Holderness Jr. (2015); Kurt/Gerede (2018).

Anforderungen zu stellen sind. Das dafür erforderliche exakte Wissen über die tatsächlichen Arbeitsabläufe sowie die institutionell ausgerichteten Strukturmodifikationen impliziert in zeitlicher und räumlicher Hinsicht eine adäquate Nähe des Forschers. Ebenso setzt es ein besonderes Vertrauen in dessen Seriosität voraus, da ihm ein tiefgehender und kritischer Einblick in jene Strukturen gewährt werden muss, die eine Organisation regulär nicht offengelegt wissen will.<sup>47</sup>

Doch auch die empirischen Arbeiten, in denen eine Verknüpfung zwischen mimetisch bedingtem Isomorphismus und der Entkopplung auf Basis qualitativer Methoden hergestellt wird, lassen sich, wie eine kurze Betrachtung zeigt, nicht heranziehen. Zunächst orientieren sich diese nicht explizit an der hier aufgeworfenen Fragestellung, sondern sie rekurrieren tendenziell allgemeingehalten auf den institutionellen Isomorphismus, wenngleich auch unter Rückgriff auf DiMaggio/Powell. Als Treiber struktureller Anpassungsbemühungen werden dort, am Beispiel der ISO-Normen der 9000er-Reihe, zwangsbedingter sowie mimetischer Isomorphismus ausgemacht und eine wechselseitige Verstärkung dieser vermutet. Auslösende Faktoren der vermeintlichen Umsetzung der Normenforderungen sowie des Erwerbs einer Zertifizierung sind in den Organisationen unter anderem ein vermuteter Trend zur vermehrten Anwendung der Normen und die Unsicherheit über deren zukünftige Bedeutung. Zudem werden Wettbewerbsvorteile sowie besondere Marketingeffekte erhofft und die Praktiker berichten von einer Art Wettbewerbssituation, in der möglichst rasch Zertifizierungen von den einzelnen Marktteilnehmern angestrebt werden. Als Hauptziel der um die Normen kreisenden Aktivitäten erweist sich in den Studien der Erwerb des Zertifikats an sich. Die dahinterstehenden Motive wiederum sind die Nutzung für Werbezwecke sowie der von übergeordneten Stellen oder Kunden ausgeübte Druck. Die Verbesserung der Effizienz ist in den betrachteten Organisationen nachrangig.<sup>48</sup>

Durchaus erscheinen die Erklärung der Strukturveränderungen mittels zwangsbedingtem und mimetischem Isomorphismus sowie die Vermutung einer wechselseitig-

---

<sup>47</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer (2008), S. 82.

<sup>48</sup> Vgl. Walgenbach (1998), S. 144-152; Walgenbach (2000), S. 279-312; Walgenbach/Beck (2003), S. 503-505. Vgl. ähnlich auch Boiral (2003), wobei in dessen Arbeit nur sehr rudimentäre Bezüge zum mimetischen Isomorphismus zu verzeichnen sind.

gen Verstärkung plausibel. Allerdings ist dadurch eine eindeutige Zuordnung der Entkopplung zum mimetischen Isomorphismus nicht mehr möglich. Ohnehin ist unklar, wie eine breite Unsicherheit über die zukünftige Bedeutung und Rolle der ISO-Normen mit deren institutionellem Status vereinbar ist. Wären die Normen institutionalisiert, bestünde in der Unternehmenspraxis keine Ungewissheit hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Qualitätsmanagement. Hier jedoch ist ein hoher Institutionalierungsgrad der Normenreihe ISO 9000 zum Erhebungszeitpunkt tatsächlich nicht gegeben.<sup>49</sup> Gestützt werden diese Zweifel dadurch, dass nahezu zum gleichen Publikationszeitpunkt die besagte Normenreihe innerhalb der Debatte um die Management- und Organisationsmoden als eine ebensolche eingestuft und diskutiert wird.<sup>50</sup> Der bloße Wettbewerb um ein Zertifikat kann schließlich nicht gleichgesetzt werden mit Imitationsprozessen, die sich an einer oder mehreren vermeintlich erfolgreichen Organisationen orientieren. Eine Modellierung, wie sie im Konzept DiMaggios/Powells vorgesehen ist, ist somit nicht eindeutig erkennbar. Zudem stützt sich die Erhebung der Daten allein auf Interviews. Das Aufdecken und Ergründen der Entkopplung erfordert jedoch idealerweise tiefergreifendere Methoden.<sup>51</sup>

Summa summarum lässt sich die Klassifizierung der durch die ISO-Normen ausgelösten Strukturangleichung als mimetisch bedingt nicht belastbar aufrechterhalten. Die Ergebnisse sowie Inhalte der vorstehend kurz beleuchteten Arbeiten lassen sich damit nicht adäquat verwerten.

Als Ergebnis ist ein Fortbestehen der Situation festzustellen, wie sie zum Ende des zweiten Problematisierungsschritts in Abschnitt 2.2 festgehalten wurde: Eine Entkopplung ist unter der Bedingung der Integration institutioneller, technisch jedoch unwirksamer Strukturen bei mimetischem Isomorphismus theoretisch zu erwarten. Diese Besonderheit wird innerhalb der Debatte bislang jedoch nicht gezielt aufgegriffen, empirisch bestätigt oder ergründet, weshalb sich ihr eine belastbare empirische Bestätigung der Entkopplung im Kontext mimetisch bedingter Strukturmodifikationen

---

<sup>49</sup> Vgl. Walgenbach (1998), S. 141.

<sup>50</sup> Vgl. Carson et al. (2000).

<sup>51</sup> Vgl. Walgenbach (1998), S. 142-143; Walgenbach (2000), S. 107-110; Boiral (2003), S. 724-725; Walgenbach/Beck (2003), S. 503.

oder Untersuchungen zu deren Gestalt nicht entnehmen lassen. Daher werden in einem weiteren Schritt die bisher geführte Diskussion sowie die daraus generierten Ergebnisse zusammengefasst, um abschließend die Forschungsfrage sowie die daran anknüpfenden Zielsetzungen dieser Arbeit formulieren zu können.

## **2.4 Zwischenfazit und Formulierung der Forschungsfrage**

Ausgehend vom vermuteten Anwendungsproblem konnte im Rahmen der bisherigen Problematisierungsschritte gezeigt werden, dass die Entkopplungsfrage bezüglich des mimetischen Isomorphismus in der neoinstitutionalistischen Grundkonzeption nicht explizit berücksichtigt wird, obwohl theoretisch mit einer Entkopplung zu rechnen ist, wenn die auf den mimetischen Isomorphismus zurückgehenden Strukturen technisch nicht leistungsfähig sind. Der Einbezug der Debatte konnte zu dieser Vermutung keine Aufklärung leisten, da sie die Besonderheiten dieses Themenfelds implizit zu negieren scheint.

Daher sollen nunmehr die leitende Forschungsfrage sowie die damit verbundenen, weiteren Zielsetzungen für die vorliegende Arbeit bestimmt werden. Diesbezüglich wird zunächst der bislang abstrakt gehaltene Begriff der institutionengemäß modifizierten Strukturen konkretisiert. Neben Praktiken erscheinen Konzepte, insbesondere Managementkonzepte, als besonders geeignet. Sie fungieren als Strukturgeber des 'mimetischen Isomorphismus', da sie auf die erfolgreiche Gestaltung und Handhabung komplexer betrieblicher Sachverhalte ausgerichtet sind und deshalb von ihnen ein entsprechend deutlicher struktureller „Impact“ sowie eine adäquate empirische Erfassbarkeit zu erwarten sind. Die dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage in Form einer Hypothese lautet somit:

Wenn sich in einer Organisation mit der Umsetzung eines institutionalisierten, technisch jedoch unwirksamen Managementkonzepts befasst wird, lassen sich Phänomene einer Entkopplung erkennen.

Ob und inwieweit sich dabei die von Meyer/Rowan beschriebenen oder angedeuteten Phänomene zeigen, ist ex ante nur begrenzt bestimmbar. Einerseits schildern sie diese nicht näher spezifiziert und zusammenhängend, sondern nur angedeutet in-

nerhalb des Textes oder beispielhaft in einer Aufzählung. Andererseits entspricht das von ihnen entwickelte Basiskonzept der institutionell bedingten Strukturmodifikationen dem zwangsbedingten, nicht aber dem mimetischen Isomorphismus. Eine Entkopplung im Kontext des mimetischen Isomorphismus' äußert sich jedoch möglicherweise über bislang nicht berücksichtigte oder antizipierte Phänomene, die es aufzudecken und zu erfassen gilt.

Vor diesem Hintergrund ist es das erste Ziel dieser Arbeit, die vorstehende Hypothese zu überprüfen und empirisch fundiert aufzuzeigen, dass die Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus anwendbar ist. Die in diesem Zusammenhang aufgedeckten und bereits präzisierten Entkopplungsphänomene stehen im Mittelpunkt der anschließenden Diskussion. Sie sollen systematisiert und näher betrachtet werden, um daraus ein Modell entwickeln zu können. Dieses soll die Entkopplungsphänomene in ihrem Zusammenhang darstellen, wodurch sich die Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus als Prozess nachvollziehen und theoretisch besser greifen lässt.

Für dieses Vorhaben ist ein Managementkonzept heranzuziehen, das institutionalisiert ist, einen hohen Leistungsanspruch formuliert, technisch allerdings weitgehend unwirksam ist. Neben Konzepten wie Totaly Quality Management oder Six Sigma scheint das der Lean Production diese Anforderungen in besonders geeigneter Weise zu erfüllen, da diese die genannten Merkmale einer Institutionalisierung, eines hohen Effizienzanspruchs und einer technischen Wirkungslosigkeit in sich vereint. Im nachfolgenden dritten Abschnitt wird diese Eignung aufgezeigt, um danach in die empirische Untersuchung übergehen zu können.

## **3 Mimetischer Isomorphismus am Beispiel der Lean Production**

Dieser Abschnitt zeigt den institutionellen Status der Lean Production als leistungs- und effizienzwirksames Managementkonzept auf. Ebenso wird dargelegt, dass das Konzept tatsächlich jedoch seine Leistungsversprechen nicht einhalten kann und es in technischer Hinsicht relativ wirkungsarm ist. Zu diesem Zweck werden zuerst in Abschnitt 3.1 die Institutionalisierungs- und Modellierungsindizien der Lean Production dargelegt. Danach steht in Abschnitt 3.2 die für die Lean Production zu konstatierende Disgruenz aus Zielsetzung und den durch sie bereitgestellten, konzeptionellen Mitteln im Fokus.

### **3.1 Institutionalisierungs- und Modellierungsindizien der Lean Production**

Zunächst wird auf Basis einer bibliometrischen Analyse aufgezeigt, dass der der Lean Production zugeschriebene Status einer Organisations- und Managementmode obsolet und stattdessen von ihrer Institutionalisierung auszugehen ist. Zuvor wird kurz auf die Charakteristika von Organisations- und Managementmoden eingegangen, da diese von Relevanz hinsichtlich der anzunehmenden Wirkungsdefizite der Lean Production sind. Nach der Darlegung der Publikationsaktivitäten werden Segmente und Strömungen des Literaturangebots zur Lean Production präsentiert, die ebenfalls auf Institutionalisierungs- und Modellierungsprozesse im organisationalen Feld der Lean Production schließen lassen.

#### **3.1.1 Konstant hohe Publikationsaktivitäten**

Im Gegensatz zu Institutionen gelten Organisations- und Managementmoden als kurzfristige, zyklisch verlaufende Erscheinungen. Sie rekurrieren darüberhinaus auf relativ konkrete betriebliche Probleme und zielen demnach auf die Erhöhung der technischen Leistungsfähigkeit einer Organisation. Daher werden Organisations- und Managementmoden als besonders innovativ und effizienzsteigernd wahrgenommen. Aufgrund einer geringen Fundiertheit ist jedoch deren tatsächliche Leistungsfähigkeit

regelmäßig nicht oder nur in begrenztem Umfang gegeben, weshalb Moden ihre Leistungsversprechen regulär nicht einlösen können. Als wichtige Treiber von Organisations- und Managementmoden fungieren „Management-Bestseller“. Bücher mit bestimmten rhetorischen Merkmalen, die Moden einem breiten Publikum zugänglich machen.<sup>52</sup> Hierdurch tragen sie zur Bildung von „Arenen“ bei, in denen „sich verschiedene Akteure tummeln – Berater, Professoren, staatliche Stellen mit Förderprogrammen, Manager, Redakteure von Managementzeitschriften, Buchverlage, Seminarveranstalter usw.“<sup>53</sup> Die Verläufe von Organisations- und Managementmoden werden häufig auf Basis bibliometrischer Analysen veranschaulicht. Die Anzahl der Treffer in einer Datenbank zu einem bestimmten Suchbegriff nimmt über mehrere Perioden in der Regel einen gaußkurvenförmigen Verlauf an. Dieser repräsentiert wiederum die Anwendung des als Mode in Erscheinung tretenden Sachverhalts in der betrieblichen Praxis.<sup>54</sup> Organisations- und Managementmoden können auch einen institutionellen Status erlangen.<sup>55</sup> Es ist somit kein Widerspruch, dass ein Konzept wie die Lean Production die Kriterien einer Organisations- und Managementmode erfüllt und einen sehr geringen technischen Nutzen generiert, gleichzeitig aber den Status einer effizienzwirksamen Institution aufweist.

In der Debatte um die Organisations- und Managementmoden, die sich in den frühen 1990er Jahren konstituiert hat,<sup>56</sup> wurde der Lean Production mehrfach attestiert, ihren Höhepunkt bereits erlangt zu haben. So vermutete Kieser im Jahr 1996 aufgrund einer zurückgehenden Zahl von Veröffentlichungen, dass der Höhepunkt der Lean Production als Managementmode überschritten sei.<sup>57</sup> Gestützt wird seine Einschätzung vier Jahre später durch Benders/van Bijsterveld, die als Popularitätshöhepunkt des Begriffs *Lean* in Deutschland die Jahre 1993 und 1994 benennen und für die drei nachfolgenden Jahre einen eindeutigen Abwärtstrend konstatieren.<sup>58</sup> Graf bescheinigt im Jahr 1996 dem von der Lean Production kaum abgrenzbaren Lean Manage-

---

<sup>52</sup> Vgl. Abrahamson (1991), S. 586-589; Gill/Whittle (1992), S. 289; Abrahamson (1996), S. 255, 257; Kieser (1996), S. 22-26; Kieser (1997), S. 57-61; Carson et al. (2000), S. 1143 f.; Nicolai/Thomas (2006), S. 62.

<sup>53</sup> Kieser (1996), S. 23; Kieser (1997), S. 56 f.

<sup>54</sup> Vgl. Abrahamson (1996), S. 258 f.; Kieser (1996), S. 22; Kieser (1997), S. 51; Abrahamson/Fairchild (1999), S. 720-727; Carson et al. (2000), S. 1151 f.; Benders/van Veen (2001), S. 41 f.; Spell (2001), S. 363-368.

<sup>55</sup> Vgl. Zeitz/Mittal/McAulay (1999); Perkmann/Spicer (2008).

<sup>56</sup> Vgl. Benders/van Veen (2001), S. 33 f.; Spell (2001), S. 358; Røvik (2011), S. 631 f.

<sup>57</sup> Vgl. Kieser (1996), 22 f.; Kieser (1997), S. 51.

<sup>58</sup> Vgl. Benders/van Bijsterveld (2000), S. 55.

ment, eine Mode zu sein. Er tendiert zu der Einschätzung, dass es sich um einen „kurzlebigen Stern in der Reihe zahlreicher Managementtrends“ handelt. Im zugehörigen Geleitwort bezeichnet Laske das Lean Management als „flüchtige Erscheinung aus der „Boutique für Managementmoden“. Analog dazu vermutet er, dass die Fachdebatte ihren Höhepunkt überschritten hat.<sup>59</sup>

Den vorstehend genannten Feststellungen und Einschätzungen stehen Beobachtungen entgegen, die sich gleichzeitig als Indiz für eine Institutionalisierung der Lean Production interpretieren lassen. Diese beziehen sich auf eine bibliometrische Analyse in Form von Volltextsuchen in den wirtschaftswissenschaftlichen Datenbanken BEFO, BLISS, ECONIS (über WISO) sowie Business Source Premier. Sie umfassen einen Betrachtungszeitraum von 32 Jahren (1988 bis 2018). Die Suchbedingung lautet: „lean production“ oder „lean manufacturing“ oder „schlanke Produktion“. Beim Blick auf die sich ergebenden Kurvenverläufe ist nachvollziehbar, dass der Lean Production das Überschreiten ihres Zenits attestiert worden ist (siehe Abbildung 2).

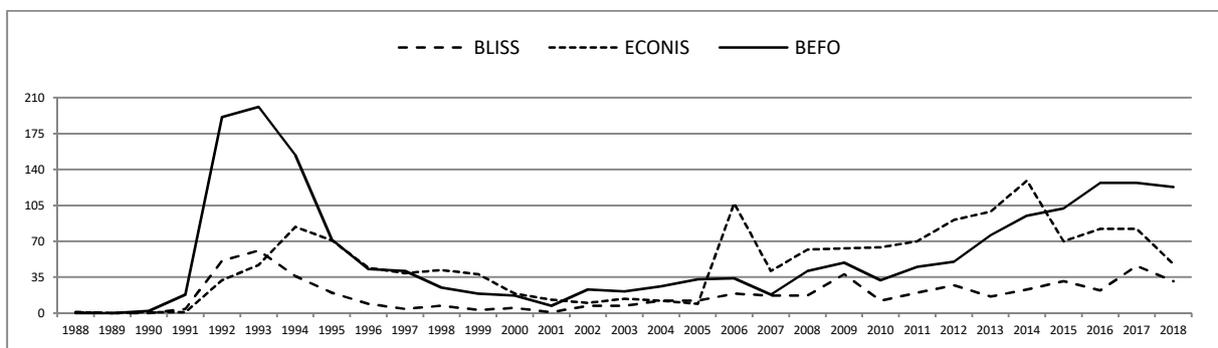


Abbildung 2: Trefferanzahl in den Datenbanken BLISS, ECONIS und BEFO

Quelle: Eigene Erhebung.

Deutlich wird aber ebenso, dass im Bereich der Jahrtausendwende die Zahl der Veröffentlichungen wieder einen steigenden Verlauf annimmt. Eine für Organisations- und Managementmoden typische Gaußkurve ist, bezogen auf den gesamten Zeitraum, nicht zu beobachten. Ein etwas anderes Bild ergibt die Recherche in der Datenbank Business Source Premier. Die Kurve, die Fachzeitschriften, Magazine oder ähnliche Veröffentlichungen repräsentiert, verläuft bis in das Jahr 2008 steigend, um dann zu fallen und sich anscheinend, bei leichten Schwankungen, zu stabilisieren.

<sup>59</sup> Vgl. Graf (1996), S. VIII f., 197-219.

Für Zeitschriften mit wissenschaftlichem Schwerpunkt zeigt sich, bis auf wenige Ausnahmen, ein konstant leicht ansteigender Kurvenverlauf (siehe Abbildung 3).

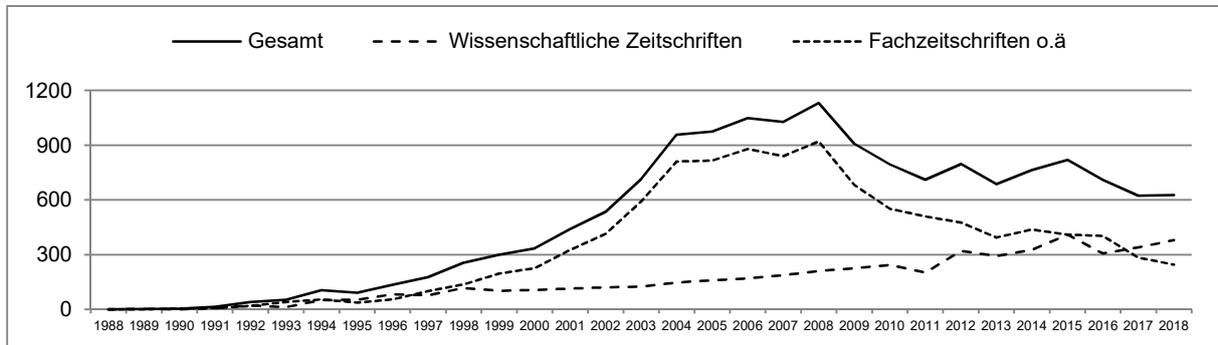


Abbildung 3: Trefferanzahl in der Datenbank Business Source Premier

Quelle: Eigene Erhebung.

Den Kurvenverläufen beider Abbildungen ist zudem die Wirkung des International Motor Vehicle Programs (IMVP), einer Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT), auf die Diffusion der Lean Production entnehmbar. Die im Kontext dieser Studie im Jahr 1990 veröffentlichte Monographie *The Machine that Changed the World* von Womack/Jones/ Roos<sup>60</sup> avancierte binnen kurzer Zeit zu einem Bestseller der Management- und Businessliteratur und hat die besagte Terminologie einem breiten Publikum zugänglich gemacht.<sup>61</sup>

### Diskussion und Zwischenfazit zu den anhaltenden Publikationsaktivitäten

Abweichend von den in der Debatte um die Organisations- und Managementmoden geäußerten Vermutungen hat die Lean Production in den 1990er Jahren ihren Höhepunkt nicht überschritten. Ebenfalls bewahrheitet sich in ihrem Fall nicht die Tendenz zu kürzeren Lebenszyklen von Organisations- und Managementmoden.<sup>62</sup> Darüberhinaus ist aus den Kurvenverläufen nicht auf ein bevorstehendes Ende des gesamten Lebenszyklus' der Lean Production zu schließen. Vielmehr lassen sie sich dahingehend interpretieren, dass die Lean Production Einzug in den theoretischen und organisationalen Alltag gehalten hat. Das Konzept wird als selbstverständlich wahrgenommen und gilt als Faktum, weswegen die Auseinandersetzung damit nun moderater verläuft. Bei dieser Interpretation ist allerdings auch ins Kalkül zu ziehen, dass

<sup>60</sup> Vgl. Womack/Jones/Roos (1990). Ein Jahr später ist die deutschsprachige Ausgabe erschienen.

<sup>61</sup> Vgl. Williams et al. (1992), S. 321-323; Kieser (1993), S. 103; Kieser (1996), S. 23 f.; Kieser (1997), S. 57 f.

<sup>62</sup> Vgl. Kieser 1996), S. 23; Kieser (1997), S. 51; Carson et al. (2000), S. 1151-1155.

diese nicht die tatsächliche Verbreitung von Konzepten in der Unternehmenspraxis widerspiegeln müssen. Eine hohe Anzahl von Beiträgen zu einem Konzept impliziert nicht notwendigerweise dessen tatsächliche Anwendung in den Unternehmen in gleicher Relation und Intensität.<sup>63</sup> Ein Einblick in Quellen, die über das Handeln in der Unternehmenspraxis konkretere Rückschlüsse zulassen, ist daher zielführend. Hierdurch werden weitere Indizien für die Institutionalisierungs- und Modellierungsprozesse der Lean Production aufgezeigt, wie die Unsicherheit und Ungewissheit des Managements.

### **3.1.2 Unsicherheit und Modellierung im organisationalen Feld**

In diesem Abschnitt werden Segmente und Strömungen der Literatur zur Lean Production vorgestellt, die als Indiz für Institutionalisierungs- und Modellierungsprozesse im zugehörigen organisationalen Feld fungieren. Als deren Grundlagen werden Unsicherheit und Ungewissheit des Managements vermutet, für die sich ebenfalls Hinweise finden lassen. Da das tatsächliche organisationale Handeln vordergründig ist, sind die hier betrachteten Indizien als Ergänzung zur vorherigen bibliometrischen Analyse zu verstehen.

#### **Unsicherheit und Ungewissheit als Ausgangspunkt der Modellierung**

Das Segment der Management- und Businessratgeber stellt einerseits ein bloßes Literaturangebot dar, repräsentiert aber andererseits eine Nachfrage des Managements der Organisationspraxis, die ihrerseits auf dessen Unsicherheit und Ungewissheit aufzubauen scheint. Bei Entscheidungssicherheit würden Manager vermutlich keine Ratgeber zur Organisationsgestaltung nachfragen. Zum Segment der Ratgeberliteratur zählen praxisorientierte Magazinbeiträge sowie Monografien und Sammelbände, in welchen Berater, Unternehmensvertreter oder Wissenschaftler ihre Überlegungen sowie Vor- und Ratschläge schildern. Die Aufbereitung und Darstellung der Inhalte, beispielsweise im Hinblick auf Schwerpunktlegung, Duktus, Argu-

---

<sup>63</sup> Vgl. Benders/van Veen (2001), S. 42; Clark (2004), S. 299 f.; Swan (2004), S. 308-310; Benders/Nijholt/Heusinkveld (2007), S. 816, 827 f.

mentationsqualität oder Toyota-Bezug, schwanken dabei.<sup>64</sup> Im Kern jedoch sind die Inhalte am Toyota-Produktionssystem angelehnt. Darüberhinaus werden der Lean Production weitere Methoden und Ansätze zugeordnet oder sie wird mit anderen Organisations- und Managementmoden kombiniert.<sup>65</sup> Ein Beispiel hierfür ist *Lean Six Sigma*, das die Defizite der beiden Ursprungskonzepte, Lean Production und Six Sigma, ausgleichen soll.<sup>66</sup> Typisch ist auch die Integration von Lernansätzen durch vermeintlich neue Verschwendungsarten, wie *ungenutzte Kreativität* oder *ungenutztes Wissen* sowie die Ideen des Kaizens und der kontinuierlichen Verbesserung.<sup>67</sup>

Innerhalb des Ratgebersegments fallen Publikationen auf, die explizit um den wahrgenommenen Erfolg Toyotas kreisen. Auch sie lassen auf eine Unsicherheit auf der Seite des nachfragenden Managements schließen, unterstreichen dabei aber die sich ohnehin klar abzeichnende Rolle des japanischen Unternehmens als Vorbild und Modell im Kontext des mimetischen Isomorphismus'. Die Verfasser dieser Publikationen geben vor, in besonderem Kontakt zu Toyota gestanden oder sich theoretisch intensiv mit diesem Unternehmen befasst zu haben. Die Schilderungen bezüglich der angeblich bislang unentdeckten Praktiken und Erfolgsfaktoren Toyotas sind idealisierend und unkritisch verfasst. Endlich, so die mehr oder minder implizite Aussage der Verfasser dieser Bücher, sei Toyota durchdrungen und dessen Erfolge können, basierend auf der Lektüre ihres Buches, in anderen Organisationen wiederholt werden. Zunächst ist die Veröffentlichungsreihe von Liker zu erwähnen. Er hat zusammen mit wechselnden Co-Autoren binnen zwölf Jahren acht Bücher publiziert, die über Toyota berichten und immer neue Handlungsempfehlungen liefern.<sup>68</sup> Die DNA Toyotas wurde von Spear/Bowen entschlüsselt.<sup>69</sup> Becker wiederum ist nach fünfzehn Monaten intensiver Arbeit („akribische Desk Research“) zum Ergebnis gelangt, dass die ethischen Grundeinstellungen sowie die Kultur aller Beschäftigten bei Toyota den

<sup>64</sup> Vgl. Daum/Piepel (1992); Lietz (1992); Stürzl (1992); Harmon (1993); Jansen (1993); Mählick/Pankus (1993); Kojima (1995); Sekine (1995); Takeda (2004); Traeger (1994); Smalley (2005); Santos/Wysk/Torres (2006); Hartmann (2007); Brunner (2008); Sheldon (2008); Dickmann (2015).

<sup>65</sup> Vgl. unter anderem Jansen (1993), S. 49-56; Mählick/Pankus (1993), S. 84-107; Traeger (1994), S. 5-22; Sekine (1995), S. 33 f.; Takeda (2004), S. 110, 132, 157, 162; Brunner (2008), S. 104 f.; Sheldon (2008), S. 30-34; Bartholomay (2015).

<sup>66</sup> Vgl. George (2002); Devane (2004); Dombrowski/Schmidt/Grube (2009); Reichardt/Gottswinter/Schulze (2010); Nad (2010).

<sup>67</sup> Vgl. Imai (1994); Liker (2004), S. 28 f.; Brunner (2008), S. 65; Sheldon (2008), S. 25-30.

<sup>68</sup> Vgl. Liker (2004); Liker/Meier (2005); Liker/Hoseus (2007); Liker/Meier (2007); Liker/Franz (2011); Liker/Ogden (2011); Liker/Ross (2016). Vereinzelt wurden diese ins Deutsche übersetzt. Siehe hierzu Liker (2007); Liker/Meier (2011).

<sup>69</sup> Vgl. Spear/Bowen (1999).

Erfolg des japanischen Unternehmens konstituieren.<sup>70</sup> Schließlich sind Rother zufolge bislang die falschen, das heißt nur die sichtbaren Dinge, kopiert worden. Ihm ist jedoch der „Blick unter die Motorhaube Toyotas“ gelungen, weshalb er in seinem Buch eine „Verbesserungs- und eine Coaching-Kata“ präsentiert, zwei essenzielle, bei Toyota praktizierte Verhaltensroutinen.<sup>71</sup> Die in der Ratgeberliteratur zu findenden Äußerungen über Ohno, der als Entwickler des Toyota-Produktionssystems gilt,<sup>72</sup> heben die Wahrnehmung Toyotas als besonders leistungsfähige Organisation nochmals hervor. Unter anderem wird Ohno als „Produktionsgenie“<sup>73</sup>, „heftigster Feind der Verschwendung, den die Menschheit hervorgebracht hat“<sup>74</sup>, „Pionier des Lean Manufacturing“<sup>75</sup>, „Großmeister und ungekrönter König aller Fertigungsprozesse“<sup>76</sup> sowie als „begnadeter Produktionschef“<sup>77</sup> bezeichnet.

### Modellierungsaktivitäten im organisationalen Feld der Lean Production

Tagungs- und Konferenzbände<sup>78</sup> sowie gewerkschaftliche Diskussionen<sup>79</sup> lassen auf sehr frühe Modellierungsaktivitäten bezüglich der Lean Production schließen. Als weiteres bis in die Gegenwart reichendes Beispiel für die sich innerhalb des organisationalen Felds vollziehende Modellierung fungiert die *Lean Production Automotive Award & Study*. Diese wird von einem Fachverlag und einer Unternehmensberatung seit 2006 ausgerichtet. Sie setzt sich aus einer vergleichenden Studie („Benchmarking“) sowie einer Auszeichnung der dort ermittelten „Top-Performer“ zusammen. Bewerben können sich Unternehmen und Unternehmenseinheiten der Automobilindustrie mit mindestens 250 Mitarbeitern. Auch Zulieferunternehmen können an dem ursprünglich auf den deutschen Sprachraum begrenzten Wettbewerb teilnehmen. Es wird von knapp 1.000 teilnehmenden Werken im Zeitraum 2006 bis 2015 berichtet.<sup>80</sup> Die angehangene Synopse ermöglicht einen Überblick über die mit einer Auszeich-

---

<sup>70</sup> Vgl. Becker (2006), insbesondere dessen Prolog.

<sup>71</sup> Vgl. Rother (2013), insbesondere S. 13-19; Aulinger/Rother (2017).

<sup>72</sup> Vgl. Vgl. Sugimori et al. (1977), S. 564; Ohno/Mito (1988), S. 141; Shingo (1992), S. 26-36.

<sup>73</sup> Brunner (2008), S. 60.

<sup>74</sup> Womack/Jones (1997), S. 15.

<sup>75</sup> Thonemann et al. (2005), S. 33.

<sup>76</sup> Becker (2006), S. 60.

<sup>77</sup> Brunner (2008), S. 98.

<sup>78</sup> Vgl. VDI (1991); Bösherz (1992); FTL (1992); iFQ (1992); VDI (1992a); VDI (1992b); Büge (1994).

<sup>79</sup> Vgl. Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik (1992); Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall (1992); Howaldt/Minssen (1993); Brandt et al. (1994); Lang/Ohl (1994); Bobke/Kamada/Hammarström (1996); Herlitzius (1997).

<sup>80</sup> Vgl. Scholz (2006), S. 3; Schlott (2007a), S. 20 f.; Rumpelt (2008a), S. 34; Klein (2015), S. 38.

nung bedachten Unternehmen für die Jahre 2006 bis 2018 sowie die Anzahl der an der Studie insgesamt teilnehmenden Fabriken (siehe Anhänge 1 und 2). Durchweg handelt es sich um Standorte von Automobilherstellern und Zulieferunternehmen.

### Weitere Diffusion der Lean-Terminologie

Ferner hat sich ab den frühen 1990er Jahren ein bis in die Gegenwart reichender Diffusionsprozess in Gang gesetzt, innerhalb dessen fortlaufend vermeintlich neue Lean-Konzepte generiert werden. Als Treiber fungiert auch hier eine durch Bestseller-Rhetorik geprägte Ratgeberliteratur, allerdings existieren auch wissenschaftliche Publikationen. Nachfolgend wird ein Auszug aus den existierenden Lean-Konzepten und Schlagworten in einer tendenziell chronologischen Reihenfolge skizziert:

- *Lean Management*, stellenweise mit Lean Production gleichgesetzt, ist bereits im Jahr 1991 in Erscheinung getreten und rasch in Deutschland populär geworden.<sup>81</sup> Im Kern kreisen die unter diesem „Label“ laufenden Publikationen um die universelle Übertragung der Lean-Prinzipien auf jedwede Organisationsform.<sup>82</sup> Unter anderem wird die Anwendung des Lean Managements für Wäschereibetriebe oder Bibliotheken vorgeschlagen.<sup>83</sup>
- *Lean Banking* lässt sich bis in das Jahr 1992 zurückverfolgen. Ziel ist die Transformation der Lean-Konzepte, des Erfolgs Toyotas oder der Erkenntnisse der IMVP-Studie zur Anwendung im Bankensektor.<sup>84</sup>
- *Lean Administration* und *Lean Public Administration* zielen auf die effiziente Gestaltung der öffentlichen Verwaltung und des Staatswesens ab.<sup>85</sup>
- *Lean Learning* findet sich als Ansatz oder Idee im Kontext personalentwicklungsbezogener Überlegungen.<sup>86</sup>
- *Lean Thinking* soll als Leitbild zum Aufbau eines perfekten Unternehmens fungieren. Das Schlagwort geht auf Womack/Jones zurück, zwei der drei Autoren von *The Machine that Changed the World*.<sup>87</sup>
- *Lean Logistics* dient der Optimierung im Logistik- und Lieferkettenmanagement.<sup>88</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Jürgens (1994), S. 373.; Benders/van Bijsterveld (2000).

<sup>82</sup> Vgl. Pfeiffer/Weiß (1991) und (1992); Bösenberg/Metzen (1993); Wildemann (1993); Groth/Kammel (1994); Mehdorn/Töpfer (1994); Pfeiffer/Weiß (1994); Reuter (2009); Gorecki/Pautsch (2013).

<sup>83</sup> Vgl. Greve (1996); Riedler (1997).

<sup>84</sup> Vgl. Bierer/Fassbender/Rüdel (1992); Foullong (1993); Benölken/Wings (1994); Müller (1994); Rathbauer (1994); Büschgen (1995); Linseisen (1995); Pozzi (1995); Rauch (1995); Terrahe (1995); Türk (1996); Moormann/Möbus (2004), S. 143-190; Klingenberg (2005); Dahm/Haindl (2007); Leyer/Roenpage/Moormann (2014).

<sup>85</sup> Vgl. Bösenberg/Hauser (1994); Metzen (1994); Steger (1994); Görner (1995); Tegethoff/Wilkesmann (1995).

<sup>86</sup> Vgl. die Beiträge in Geißler/Behrmann/Petersen (1995).

<sup>87</sup> Vgl. Womack/Jones (1996) und (1997); Santos/Wysk/Torres (2006).

<sup>88</sup> Vgl. Jones/Hines/Rich (1997); Baudin (2004).

- *Lean Retailing* fungiert als Basis zur Effizienzsteigerung im Handel.<sup>89</sup>
- *Lean Hospital* und *Lean Healthcare* beinhalten die Anwendung der Lean-Ansätze in Krankenhäusern und Einrichtungen des Gesundheitswesens.<sup>90</sup>
- *Lean Office*, vereinzelt auch als Synonym für *Lean Administration* genutzt, ist auf die Optimierung der indirekten Bereiche eines Unternehmens, wie Controlling oder Vertrieb, gerichtet.<sup>91</sup>
- *Lean Metric*, *Lean Accounting*, *Lean Restaurant* sowie *Lean Analytics* finden sich als effizienzorientierte Schlagworte und Konzeptvorschläge in Übersichtswerken zu möglichen Lean-Anwendungen.<sup>92</sup>
- *Lean Software Development* und *Lean Media Production* beabsichtigen Leistungssteigerungen im IT-Bereich.<sup>93</sup>
- *Lean Development* und *Lean Customer Development* wollen Forschung und Entwicklung sowie Produktmanagement verbessern.<sup>94</sup>
- *Lean Construction Management* beinhaltet Empfehlungen zum Projektmanagement im Baugewebe.<sup>95</sup>
- *Lean Startup* schließlich leitet zur erfolgreichen Unternehmensgründung an.<sup>96</sup>

Es ist davon auszugehen, dass dem hinter der vorstehenden Aufzählung stehenden Literaturangebot eine entsprechende Nachfrage gegenübersteht. Demnach scheint die Lean-Terminologie ein durchgehend probates Mittel zur Behebung der Unsicherheit und Ungewissheit hinsichtlich der Gestaltung organisationaler Strukturen geworden zu sein.

## Diskussion und Zwischenfazit zu den Institutionalierungs- und Modellierungsindizien

Der erste Teil dieses Abschnitts hat aufgezeigt, dass weiterhin sehr hohe Publikationsaktivitäten mit Bezug zur Lean Production zu verzeichnen sind. Dieser Umstand widerlegt die in der Debatte um die Organisations- und Managementmoden geäußerten Vermutungen, wonach die Lean Production ihren Höhepunkt erreicht oder überschritten haben soll. Zudem lassen sich durch eine ergänzende, vertiefende inhaltli-

---

<sup>89</sup> Vgl. Thonemann et al. (2005), S. 31-65.

<sup>90</sup> Vgl. Spear (2006); Braun von Reinersdorff (2009); Arthur (2011); Graban (2011); Pöhls (2012); Furterer (2014); Kraft (2015); Scholz (2016); Gottschalk (2018).

<sup>91</sup> Vgl. Martin (2009); Chiarini (2013); Bürkhardt/Seibold (2015); Schuh et al. (2015).

<sup>92</sup> Vgl. Chiarini (2013); Cudney/Furterer/Dietrich (2014); Edge (2020).

<sup>93</sup> Vgl. Voß-Nakkour (2013); Janes/Succi (2014).

<sup>94</sup> Vgl. Alvarez (2014); Dombrowski (2015).

<sup>95</sup> Vgl. Gao/Low (2014); Sommer (2016).

<sup>96</sup> Vgl. Ries (2020).

che Auseinandersetzung mit dem kaum zu überblickenden Literaturangebot zur Lean Production weitere Indizien für Institutionalisierungs- und Modellierungsprozesse in der Organisationspraxis finden. Es ist davon auszugehen, dass sich die Lean Production dauerhaft stabilisiert hat und als selbstverständlich angesehen wird. Überdies scheint sie sinnstiftend bezüglich einer effizienten Organisationsgestaltung zu fungieren, sie definiert entsprechende Verhaltensmuster und wirkt somit handlungsleitend für die Organisationsmitglieder. Die als selbstverständlich angesehene Regel lautet offensichtlich, dass der Einsatz der Lean Production zu einer signifikanten Effizienzsteigerung führt. Der nächste Abschnitt befasst sich in konzeptioneller Hinsicht mit dem Effizienzanspruch der Lean Production sowie ihrer Leistungsfähigkeit. Dort zeigt sich, dass beide weit auseinanderklaffen.

### **3.2 Ziel-Mittel-Disgruenz der Lean Production**

In terminologischer und empirischer Hinsicht liegt der Ursprung der Lean Production im unmittelbaren Kontext des bereits erwähnten International Motor Vehicle Programs (IMVP). In konzeptioneller Hinsicht entstammt sie der als Toyota-Produktionssystem bezeichneten Ansammlung von Prinzipien, Methoden und Werthaltungen. Den Inhalten der zu beiden Entitäten erschienenen Publikationen lässt sich für die Lean Production eine ausgeprägte Disgruenz aus Zielsetzung und Mitteln attestieren.

Entgegen des hohen Effizienzanspruchs ist aufgrund von Authentizitäts- und Konzeptionierungsproblemen die technische Leistungsfähigkeit der Lean Production von vornherein stark limitiert. Hinter dem erstgenannten Problemfeld verbirgt sich der Umstand, dass die Lean Production in ihrer Gesamtheit als Konzept definitorisch und empirisch nicht dargelegt worden und damit auch nicht greifbar ist. Das zweitgenannte Problemfeld resultiert daraus, dass die der Lean Production zugrundeliegenden Werthaltungen, Prinzipien und Methoden nicht systematisch und aufeinander abgestimmt entwickelt worden sind. Zudem weisen sie Defizite und Widersprüche auf.

### 3.2.1 Disgruenzfaktor Authentizitätsproblematik

Zwei unmittelbar aus der IMVP-Studie hervorgegangene Publikationen sind als essenziell im Hinblick auf die begriffliche Entstehung sowie die vermeintliche empirische Fundierung der Lean Production einzustufen. Neben der bereits genannten Buchpublikation von Womack/Jones/ Roos ist dies der im Jahr 1988 erschienene Beitrag *Triumph of the Lean Production System* von Krafcik, in dem der Terminus Lean Production erstmalig Verwendung findet. Diesen beiden Publikationen ist die Authentizitätsproblematik der Lean Production entnehmbar. Hierhinter steht das Phänomen, dass die Lean Production, aufgrund einer fehlenden Definition, als Konzept nicht konkret greifbar und, resultierend aus den methodischen und empirischen Defiziten der IMVP-Studie, nicht belastbar nachgewiesen ist. Sie existiert nicht als ein eigenständiges, authentisches Konzept, weshalb ihre Existenz von der Kontrastierung zu einer als Massenproduktion bezeichneten Produktionssystematik abhängig ist. Bereits aus diesen Gründen ist ihre technische Leistungsfähigkeit fraglich.

### Definitionsverzicht und Kontrastierungsbemühungen

Im kritisch orientierten Teil des Wissenschaftsbetriebs sind sowohl die IMVP-Studie als auch *The Machine that Changed the World* auf Vorbehalte gestoßen. So konstatieren Williams et al., dass beide nicht den zu erwartenden wissenschaftlichen Standards entsprechen.<sup>97</sup> Über das von ihnen als „WJR“ oder „WJR Book“ bezeichnete Buch urteilen sie kritisch:

„WJR is an interpretative business book which shares a series of characteristics with *In Search of Excellence* (Peters and Waterman 1992) and the other management texts that vie for space on the airport bookstands. Like many other, WJR is constructed around a simple antithesis between the bad old paradigm and the good new paradigm of business organization which in this case means mass production versus lean production.“<sup>98</sup>

Übereinstimmend zu diesem Zitat zeigt das Studium der Publikationen zur IMVP-Studie, dass die Existenz der Konzeption der Lean Production nicht konkret dargelegt wird, sondern durchgehend von einer Kontrastierung gegenüber der Massenproduktion abhängt. Es findet sich weder bei Krafcik noch im „WJR-Buch“ eine explizite

<sup>97</sup> Vgl. Williams et al. (1992), S. 323.

<sup>98</sup> Williams et al. (1992), S. 322. Zum im Zitat erwähnten Buch vgl. Peters/Waterman (1993).

Definition der Lean Production. Womack/Jones/Roos liefern lediglich in einem Vor-kapitel eine einfache Skizze, nach der sie die Lean Production als eine Art Synthese aus Werkstatt- und Massenfertigung verstanden wissen wollen, die auf das Ziel eines schwer umsetzbaren, extrem niedrigen Ressourceneinsatzes bei gleichzeitig extrem hoher Outputleistungen ausgerichtet ist:

„Im Gegensatz [...] [zu einem Massenproduzenten] kombiniert das schlanke Unternehmen die Vorteile der handwerklichen und der Massenfertigung, während es die hohen Kosten der ersteren und die Starrheit der letzteren vermeidet. Zu diesem Zweck beschäftigen schlanke Unternehmen auf allen Ebenen der Organisation Teams vielseitig ausgebildeter Arbeitskräfte und setzen hochflexible, zunehmend automatisierte Maschinen ein, um große Produktmengen in enormer Vielfalt herzustellen.

»Lean Production« (ein Begriff, der von John Krafcik, einem Forscher am IMVP geprägt wurde) ist »schlank«, weil sie von allem weniger einsetzt als die Massenfertigung – die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investitionen in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produktes. Sie erfordert auch weit weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestands, führt zu viel weniger Fehlern und produziert eine größere und noch wachsende Vielfalt von Produkten.

Der wesentlichste Unterschied zwischen Massen- und schlanker Produktion liegt in ihrer Zielsetzung. Massenproduzenten setzen sich begrenzte Ziele von der Art »gut genug«, die sich übersetzen in eine akzeptable Anzahl von Fehlern, einen maximal akzeptablen Lagerbestand, ein kleines Sortiment standardisierter Produkte. Es besser zu machen, ist die gängige Argumentation, würde zu viel kosten oder die vorhandenen menschlichen Fähigkeiten übersteigen.

Schlanke Unternehmen andererseits richten ihr Augenmerk explizit auf Perfektion: kontinuierlich sinkende Preise, Null Fehler, keine Lagerbestände und beliebige Produktvielfalt. Natürlich hat noch kein schlankes Unternehmen je dieses verheißende Land erreicht – und vielleicht wird es auch nie jemand erreichen, aber das ununterbrochene Streben nach Vollkommenheit wird weiterhin für Überraschungen sorgen.“<sup>99</sup>

Womack/Jones/Roos stellen den Begriff der Massenproduktion im Verlauf ihres Buches regelmäßig der Lean Production gegenüber. Zu diesem Zweck schildern sie, nahezu ohne Nennung von Quellen und verschachtelt aufgebaut, im ersten Hauptabschnitt ihres Buches den „Aufstieg und Niedergang“ der Massenproduktion in den USA sowie Europa und stellen dieser den Aufstieg der Lean Production bei Toyota

---

<sup>99</sup> Womack/Jones/Roos (1991), S. 19 f.

gegenüber.<sup>100</sup> Die Kontrastierung findet im zweiten Hauptabschnitt des Buches eine konsequente Fortsetzung. Dort werden die Elemente der Lean Production, ebenso als Stufen bezeichnet, in jeweils separaten Unterabschnitten präsentiert. Zu diesen zählen Womack/Jones/Roos den Fabrikbetrieb, die Fahrzeugentwicklung, die Lieferkettenkoordination, das Vertriebssystem sowie das Management eines schlanken Unternehmens im Allgemeinen. Japanische Unternehmen, allen voran Toyota, scheinen Womack/Jones/Ross zufolge allgemein die besseren betriebswirtschaftlichen Konzepte und Praktiken zu generieren. Zu auffällig ist der stets zu beobachtende, nahezu identische Aufbau der besagten Unterabschnitte: Nachdem den westlichen Automobilherstellern ein kritischer Zustand oder eine Schlechtleistung in Bezug auf die jeweils betrachtete Entität attestiert werden, folgt die Präsentation der erfolgreichen Vorgehensweise in der Lean Production. Hierbei greifen die Autoren regelmäßig auf konkrete Beispiele und Anekdoten zurück, die sie jedoch, selbst im Falle wörtlicher Zitate, nicht durch Quellenangaben belegen.<sup>101</sup>

Ähnlich geht Krafcik in seinem Beitrag vor, wobei dieser den Begriff der Massenproduktion nur am Rande verwendet. Er bringt dafür die *Buffered Production* in Stellung, die sich terminologisch jedoch nicht durchgesetzt hat. Diese *Buffered Production* wird Krafcik zufolge überwiegend von westlichen Herstellern genutzt. Toyota ist hingegen ein Unternehmen, das die Lean Production besonders erfolgreich anwendet. Anders als die meisten westlichen, habe der japanische Hersteller unter anderem die Vorräte auf ein „absolutes Minimum“ reduziert. Qualitätsprobleme würden rasch aufgedeckt und behoben werden, was sich in sehr kleinen Nacharbeitszonen niederschlagen soll.<sup>102</sup>

### **Empirische und methodische Defizite der IMVP-Studie**

Die Darstellung der Studienergebnisse, welche die Lean Production als System sowie deren Wirksamkeit belegen sollen, beschränkt sich bei Womack/Jones/Roos allein auf den Unterabschnitt zum Fabrikbetrieb. Die dort vorgestellte Teilstudie oder Studie ist in zwei Schritten aufgebaut. Zunächst wird in einer Art Vorstudie ein Ver-

---

<sup>100</sup> Vgl. Womack/Jones/Roos (1991), S. 25-75.

<sup>101</sup> Vgl. Womack/Jones/Roos (1991), S. 77-234.

<sup>102</sup> Vgl. Krafcik (1988), S. 42-44, 51.

gleich zwischen den Montagewerke Framingham (General Motors) und Takaoka (Toyota) angestellt, um diese dann um das Werk Fremont (NUMMI<sup>103</sup>) zu erweitern. Dessen Einbezug dient zur Überprüfung, ob die Lean Production auch außerhalb Japans eingeführt werden kann. Die kurz präsentierten Ergebnisse werden von den drei Autoren als Beweis für die besondere Leistungsfähigkeit von Toyota und der Lean Production interpretiert. An keiner Stelle beschreiben sie jedoch die zugrundegelegten Methoden. Sie begründen auch nicht, weshalb eine einzelne Fabrik alle anderen weltweit existierenden Fabriken zu repräsentieren vermag. Sie erwähnen lediglich, dass sie die Fabrik in Fremont, bedingt durch Krafciks dortige Anstellung, sehr gut kennen würden. Den Autoren zufolge gelten die Leistungen dieser Fabrik als Nachweis für die Anwendbarkeit der Lean Production außerhalb Japans, was sie mit vier Kennzahlen und einem knapp 1,5 Seiten umfassenden, oberflächlichen Text belegen.<sup>104</sup>

Der zweite Teil, die weltweite Erhebung, befasst sich mit den Produktivitäts- und Qualitätsleistungen von Montagewerken der Automobilindustrie. In diesem werden die ermittelten Daten zur Qualität und Produktivität ausgewiesen sowie interpretiert. Die Produktivität wird ausgedrückt in *Montagestunden pro Fahrzeug*. Die Daten zur Qualität basieren auf Befragungen von Fahrzeugkäufern und beziehen sich ausschließlich auf den US-amerikanischen Markt. Erfasst sind Defekte und Mängel, die innerhalb der ersten drei Monate nach dem Erwerb eines Neuwagens wahrgenommen wurden. Die zugehörige Kennzahl lautet *Defekte/Mängel pro 100 Fahrzeuge*. Die Ergebnisse weisen vornehmlich den japanischen Herstellern ein hohes Niveau in Bezug auf Produktivität und Qualität zu.<sup>105</sup>

Unklar bleibt, weshalb Womack/Jones/Roos von der Präsentation eines Indexes absehen, mittels dessen das in einer Fabrik angewendete Produktionssystem methodisch erfasst wird. Sie weisen lediglich beiläufig auf einzelne der von Krafcik verwendeten Parameter im Rahmen ihrer Ergebnispräsentation hin.<sup>106</sup> Dies irritiert, da

---

<sup>103</sup> "New United Motor Manufacturing" war ein Gemeinschaftsunternehmen von General Motors und Toyota.

<sup>104</sup> Vgl. Womack/Jones/Roos (1991), S. 81-87.

<sup>105</sup> Vgl. Krafcik (1988), S. 45-48, 51; Womack/Jones/Roos (1991), S. 88-92, 96-98, 294.

<sup>106</sup> Vgl. Womack/Jones/Roos (1991), S. 97.

Womack/Jones/Roos sich explizit auf Krafciks Rolle in der Studie beziehen<sup>107</sup> und es insbesondere der von ihm gebildete Index ist, welcher empirisch die Lean Production fundieren soll. Aus diesem Grund wird der Blick nun verstärkt auf Krafciks Publikation gelegt. Dieser trägt zu Bildung eines „Managementindex“ auf einer grob skizzierten Skala die Ausprägungen für vier verschiedene Merkmale ab:

1. Den Anteil beziehungsweise Umfang der im Rahmen der sogenannten Teamarbeit erbrachten Arbeitsleistungen in der Fabrik.
2. Die Stufe oder den Grad visueller Kontrolle als Proxyvariable für die Kontrollspanne in den Fabrikarbeitsplätzen beziehungsweise die Breite der dortigen Tätigkeit.
3. Den Anteil der unplanmäßigen Abwesenheit als Indikator für den Beitrag oder die Mitbestimmung der Mitarbeiter sowie die Erwartungen des Managements.
4. Die Fläche der Nacharbeitszonen in Relation zur Fabrikgesamtläche als Indikator für die Erwartungen des Managements bezüglich der Prozessqualität und des Leistungsvermögens im Prozess.

Krafcik attestiert nahezu allen japanischen Fabriken einen hohen Anwendungsgrad der Lean Production.<sup>108</sup> Ein Abgleich der von ihm tabellarisch präsentierten Eigenschaften der Produktionssysteme<sup>109</sup> mit den Variablen seines Managementindex zeigt zudem, dass ausgerechnet die essenziellen Merkmale *Vorräte*, *Puffer* und *Standardisierung* zur Bildung des Managementindex nicht herangezogen werden. Wenn aber diese sowie weitere Merkmale zur Indizierung eines vermeintlich schlanken Produktionssystems (beispielsweise Höhe der Vorräte an Material oder Zwischenprodukten, Lagerfläche, Behälteranzahl und -größe, Teile pro Fahrzeug, Art und Umfang der Schichtbetriebe oder Rüstzeiten<sup>110</sup>) erst gar nicht einfließen, dann ist die Aussagefähigkeit des Index hinsichtlich einer belastbaren Messung der Lean Production in Zweifel zu ziehen.

Über diese Aspekte hinaus existieren weitere Kritikpunkte, die die Ergebnisse und Aussagen der IMVP-Studie relativieren und widerlegen. So zeigen Williams et al., denen ein sehr „gründliches“ Arbeiten attestiert wird<sup>111</sup>, die Defizite der IMVP-Studie

---

<sup>107</sup> Vgl. Womack/Jones/Roos (1991), S. 79, 81.

<sup>108</sup> Vgl. Krafcik (1988), S. 48-52.

<sup>109</sup> Vgl. Krafcik (1988), S. 44.

<sup>110</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.

<sup>111</sup> Vgl. Ortmann (1995), S. 350.

auf. Ebenso hinterfragt Kieser die Studie. Durch Williams et al. sowie Kieser werden unter anderem die Einschränkung der Untersuchung auf lediglich 15 Prozent des zur Herstellung eines Automobils erforderlichen Aufwands, die undifferenzierte Handhabung von Vorräten und Produktivität, die nicht berücksichtigten Unterschiede in Fertigungstiefe und Beschaffungspolitik, die Vernachlässigung der Erlösperspektive, die fehlende Belastbarkeit der Standortvergleiche und des Managementindexes sowie die selektive Erfassung der Qualität bemängelt.<sup>112</sup>

### **Diskussion und Zwischenfazit zur Authentizitätsproblematik**

Zum Abschluss ist festzustellen, dass Womack/Jones/Roos und Krafcik weder eine konkrete Definition der Lean Production<sup>113</sup> liefern, noch ein in sich abgeschlossenes Managementkonzept präsentieren. Aufgrund der methodischen und empirischen Defizite sind Zweifel an der Aussagekraft der IMVP-Studie anzumelden, womit die positiven Effekte der Lean Production nicht belastbar nachgewiesen sind. An die Stelle systematisch und fundiert verfasster Schilderungen oder konzeptioneller Abwägungen tritt in beiden Beiträgen eine Ost-West-Dichotomie. Zusammen mit dem ungenauen Begriff der Massenproduktion scheint dies in erster Linie einer Kontrastbildung zu dienen, ohne die sich die Lean Production als Konzept kaum platzieren ließe. In diese Überlegung ist einzubeziehen, dass die industrielle Produktion von Automobilen in Form einer Serien- respektive Fließfertigung organisiert ist. Da dies wiederum für jeden größeren Automobilhersteller zutrifft, ließe sich mit diesen Begriffen erst gar keine Dichotomie herstellen und Womack/Jones/Roos könnten die Lean Production nicht in Stellung bringen.

Es bleibt festzuhalten, dass die Authentizitätsproblematik der Lean Production durch deren Kontrastierung zur Massenproduktion kaschiert wird. Angesichts der Zielsetzung, nach der die Lean Production darauf ausgerichtet sein soll, das Anbieten einer beliebigen Produktvielfalt bei kontinuierlich sinkenden Preisen sowie fehlerfreien Prozessen ermöglichen zu können, ohne, dass dabei auf Vorräte zurückgegriffen werden muss, scheint die Fragen nach dem „Wie“ und dem „Womit“ angemessen zu

---

<sup>112</sup> Vgl. Williams et al. (1992) und (1993); Kieser (1993), S. 103 f.

<sup>113</sup> Vgl. zum Definitionsproblem der Lean Production unter anderem auch Schmidt (1996), S. 124.

sein. Genau diese bleibt jedoch unbeantwortet, weshalb eine Disgruenz zwischen Zielsetzung und bereitgestellten Mitteln festzustellen ist.

Ergänzend ist zu berücksichtigen, dass die Beiträge zur IMVP-Studie als Bestandteil der Japandebatte aufgefasst werden müssen,<sup>114</sup> welche etwa zu Beginn des letzten Viertels des 20. Jahrhunderts eingesetzt hat und die um den Wettbewerbserfolg der japanischen (Automobil)industrie kreist.<sup>115</sup> Vor dem Hintergrund von Unsicherheit und Ungewissheit als Ausgangspunkt mimetischen Isomorphismus' lässt diese sich als Aggregation einer besonderen Unsicherheit auffassen. Innerhalb dieser Debatte findet sich zudem eine Reihe von Beiträgen, in der sich bereits mehrere Jahre vor Veröffentlichung der Beiträge zur IMVP-Studie ausführlich mit dem Toyota-Produktionssystem sowie dessen Methoden befasst wird. Insofern haben die Verfasser der IMVP-Beiträge weder eine prinzipiell neue Diskussion angestoßen, noch innovative konzeptionelle Inhalte aufgedeckt.<sup>116</sup> Die vor der IMVP-Studie erschienen Publikationen werden im nächsten Abschnitt herangezogen, um die Konzeptionierungsproblematik der Lean Production aufzuzeigen.

### **3.2.2 Disgruenzfaktor Konzeptionierungsproblematik**

Die vor der IMVP-Studie veröffentlichten Beiträge zum Toyota-Produktionssystem enthalten die grundlegenden Annahmen der Lean Production, die sich wiederum in Form von lose zusammengetragenen Werthaltungen, Annahmen, Ideen, Teilkonzepten und Praktiken konkretisieren. Diese werden nachfolgend kurz dargelegt, um sie anschließend diskutieren zu können. Dabei zeigt sich, dass sie sich einerseits durch einen hohen Effizienzanspruch und andererseits, bedingt durch Defizite und Widersprüche, durch eine niedrige technische Leistungsfähigkeit charakterisieren.

### **Verschwendung und Wertschöpfung**

Nahezu einheitlich werden als Basis, Zielsetzung oder grundlegende Werthaltung des Toyota-Produktionssystems die vollständige Elimination und Vermeidung von

---

<sup>114</sup> Vgl. Womack/Jones/Roos (1991), S. 15. Die Autoren weisen dort implizit auf die Japandebatte hin.

<sup>115</sup> Vgl. Dohse/Jürgens/Malsch (1984) sowie (1985); Jürgens (1990); Williams et al. (1992), S. 321.

<sup>116</sup> Vgl. Womack/Jones/Roos (1991), S. 10, 18.

Verschwendung genannt.<sup>117</sup> Zusammen mit der Wertschöpfung definiert diese eine Art Wertesystem. Gemäß Sugimori et al. ist alles, was über ein zur Produktion erforderliches Minimum an Ausrüstung, Material, Bauteilen, Personal sowie Arbeits- oder Bearbeitungszeit hinausgeht, als Verschwendung anzusehen.<sup>118</sup> Andere Autoren, allen voran Ohno, befassen sich zwar ausführlicher, letztlich aber nicht minder unkonkret, mit dem Verschwendungsphänomen. Als Verschwendung („Muda“) gelten nicht notwendige Arbeit und jedwede Kosten, denen keinerlei Nutzen in Form einer Wertschöpfung gegenübersteht sowie Aktivitäten, die nicht dem Arbeitsfortschritt dienen. Diesen Bestimmungen von Verschwendung liegt ein einfaches und restriktives Verständnis von Arbeit zugrunde, das in der Formel

$$\text{Bewegungen} = \text{Arbeit} + \text{Verschwendung}$$

dargestellt wird. Arbeit wird zusätzlich differenziert in *Arbeit mit* und in *Arbeit ohne Wertschöpfung* oder *Wertzuwachs*. Hinter erstgenannter Typisierung verbergen sich positive Veränderungen an Gestalt und Charakter von Rohstoffen und Produkten durch Bearbeitung oder Montage. Als nicht wertschöpfend hingegen gilt Arbeit, die zu gegebenen Bedingungen zwar unverzichtbar ist, jedoch keine unmittelbare Veränderung am Produkt selbst bewirkt.<sup>119</sup> Zur Veranschaulichung lässt sich die oben genannte Formel erweitert darstellen:

$$\text{Bewegungen} = \text{Arbeit mit Wertschöpfung} + \text{Arbeit ohne Wertschöpfung} \\ + \text{Verschwendung.}$$

Über die bisher genannten Kurzbeschreibungen hinaus wird Verschwendung mittels einer Enumerativdefinition konkretisiert, wobei in der Regel von den *sieben Arten der Verschwendung* die Rede ist: Überproduktion, Wartezeiten / Leerlauf, unnötiger Transport, unnötige Bearbeitung / unnötige Prozesse, unnötige Bestände / Lagerhaltung, unnötige Bewegungen sowie fehlerhafte Produkte / Nacharbeit.<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. Sugimori (1977), S. 554; Ohno/Mito (1988), S. 1; Japan Management Association (1989), S. 16, 23, 30; Shingo (1992), S. 37; Ohno (1993), S. 19, 30, 36, 44, 83, 124.

<sup>118</sup> Vgl. Sugimori et al. (1977), S. 554.

<sup>119</sup> Vgl. Sugimori et al. (1977), S. 557 f.; Shimizu (1979), S. 330 f.; Japan Management Association (1989), S. 125-127; Shingo (1992), S. 45-47; Ohno (1993), S. 45, 83.

<sup>120</sup> Vgl. Ohno/Mito (1988), S. 2; Japan Management Association (1989), 16-21; Shingo (1992), S. 161-163; Ohno (1993), S. 45 f.

Den Verschwendungsarten wird ein Verstärkungseffekt zugeschrieben, wonach ein Ressourcenüberschuss in Form von Material, Zwischen- und Endprodukten, Personal oder Anlagen („Primärverschwendung“) zu zusätzlichem technischen und administrativen Aufwand („Sekundärverschwendung“) führt.<sup>121</sup> Aus diesen Überlegungen heraus gelten die Verschwendungsarten *Überproduktion* und *Bestände/Lagerhaltung* als besonders problematisch, da sie betriebliche Probleme, wie lange Rüst- und Transportzeiten oder ineffektive Programmplanung verbergen würden. Um diese Probleme offenzulegen, eine vollständige Vermeidung von Verschwendung erreichen sowie den Anteil der Arbeit mit Wertschöpfung auf 100 Prozent erhöhen zu können, wird gefordert, Vorräte zu senken und nur die tatsächlich benötigten Mengen an Produkten sowie Zwischenprodukten zu erzeugen.<sup>122</sup>

### Just-In-Time und autonome Automation

Zur Darstellung des Toyota-Produktionssystems wird häufig eine Metapher gewählt, nach der das *Just-In-Time-Prinzip* und die *autonome Automation*, dessen beiden „Säulen“ bilden.<sup>123</sup> Hinter dem Just-In-Time-Prinzip verbirgt sich die Zielsetzung, „in einem Fließverfahren die richtigen Teile, die zur Montage benötigt werden, zur rechten Zeit und nur in der benötigten Menge am Fließband“<sup>124</sup> anzuliefern. Umgesetzt wird das Prinzip mittels Kanban, die der operativen Steuerung und Kontrolle des Fertigungsprozesses dienen. Regeltreu angewendet soll durch den Einsatz von Kanban eine Überproduktion komplett vermieden werden.<sup>125</sup> Die als zweite Säule benannte autonome Automation zielt auf das Verhindern von Fehlern in den Fertigungs- und Montageprozessen. Hierzu dienen sehr unterschiedliche, als Baka Yoke oder Poka Yoke bezeichnete Mechanismen und Vorrichtungen, die unmittelbar in die technischen Abläufe der einzelnen Arbeitsplätze integriert sind.<sup>126</sup>

---

<sup>121</sup> Die bereits genannte „Bewegungsformel“ würde nun lauten: Bewegung = Arbeit mit Wertschöpfung + Arbeit ohne Wertschöpfung + Primärverschwendung + Sekundärverschwendung.

<sup>122</sup> Vgl. Sugimori (1977), S. 557; Shimizu (1979), S. 331 f.; Japan Management Association (1989), S. 17; Shingo (1992), S. 46 f.; Ohno (1993), S. 45 f., 83 f., 88.

<sup>123</sup> Vgl. Ohno/Mito (1988), S. 1, 33; Japan Management Association (1989), S. 25; Ohno (1993), S. 30. Vgl. ebenso Ohno/Mito (1988), S. 9, 27-28 f., 31-33; Ohno (1993), S. 33, 36, 104-120.

<sup>124</sup> Ohno (1993), S. 30.

<sup>125</sup> Vgl. Sugimori et al. (1977), S. 559-562; Shimizu (1979), S. 324-328; Ohno/Mito (1988), S. 4-5, 18-26; Japan Management Association (1989), 65-69, 79-99; Shingo (1992), S. 139-159; Ohno (1993), S. 30-32, 52-57, 68-72.

<sup>126</sup> Vgl. Sugimori (1977), S. 557; Shimizu (1979), S. 328; Japan Management Association (1989), S. 24 f., 27, 65-78, 155; Shingo (1992), S. 39-41, 43 f., 52, 90-93, 210-214, 260 f.; Ohno (1993), S. 30-34, 43 f., 47, 148-151.

## **„Respekt vor dem Menschen“ und Standardisierung**

Das Toyota-Produktionssystem soll sich ferner durch „Respekt vor dem Menschen“ auszeichnen. Hierhinter verbirgt sich eine nahezu extrem ausgeprägte Effizienzorientierung. Es liegt die Haltung zugrunde, dass das Personal in der Fertigung die eigene Tätigkeit als sinn- und wertvoll wahrnehmen können muss. Dies wiederum ist nur möglich, wenn die Verrichtungen tatsächlich auch keine Verschwendung beinhalten, sondern vollständig wertschöpfend seien. Nichtwertschöpfende Tätigkeiten, so die Annahme, stifte keine Freude an der Arbeit.<sup>127</sup> Das Personal wird daher angehalten, eigenverantwortlich die eigene Tätigkeit zu optimieren, wobei der Standardisierung von Arbeitsschritten oder Prozessen eine essenzielle Bedeutung zugeschrieben wird. In einem als „Kammerjägerduktus“<sup>128</sup> charakterisierten Ton schreibt Shimizu hierzu:

„Die Kraft, die der Mensch einsetzen kann, ist begrenzt, und es dürfte doch wohl auch zur Achtung der Menschenwürde gehören, wenn man untersucht, wie diese Kraft für nutzbringende Zwecke eingesetzt und wie dies bewerkstelligt werden kann. [...] Die Achtung der Menschenwürde, wie Toyota sie versteht, bedeutet „wertlose, parasitäre Menschen, die besser nicht da wären, aus der Belegschaft auszumerzen, und in allen Menschen mit dem Bewußtsein, daß sie durch ihre eigene Kraft die Arbeitsstätte besser machen können, das Zugehörigkeitsgefühl zu wecken“.

Unnötige Arbeitsabschnitte und überflüssige Bewegungen der Arbeiter zu entdecken und auszuschalten ist gleichfalls mit dem Streben nach Rationalisierung verbunden. Um Parasitismus und überflüssige Verrichtung auszurotten, ist eine durchgehende Standardisierung notwendig, die sofort von jedem verstanden und beobachtet werden kann. [...]

Gewöhnlich hat der Fortschritt in der Standardisierung die Eintönigkeit der Arbeit selbst zur Folge und verursacht das Problem der Entfremdung des Menschen vom Arbeitsplatz. Andererseits erleichtert eine straffe Standardisierung das Verständnis der Arbeit, führt zur Aufdeckung problematischer oder verbesserungsbedürftiger Punkte und macht es einfacher, parasitäre Menschen zu identifizieren. Wenn nämlich die Arbeit selbst eintönig und einfach ist, wird es leicht, die Existenz parasitärer und überflüssiger Menschen (sich selbst eingeschlossen) festzustellen. Durch die Entdeckung derartiger Menschen nehmen die Leute an der Bewegung zur Verbesserung der Arbeitsstätte teil. Toyota legt großen Wert darauf zu ermitteln, wie die Arbeiter selbständig überflüssige Arbeitskräfte oder Bewegungen entdecken und an der Bestrebung zur Unterbreitung von Verbesserungsvorschlägen zu ihrer Beseitigung teilnehmen können.

<sup>127</sup> Vgl. Sugimori et al. (1977), S. 554 f., 559; Shimizu (1979), S. 328 f.; Japan Management Association (1989), S. 13, 25; Ohno (1993), S. 19.

<sup>128</sup> Vgl. Dohse/Jürgens/Malsch (1984), S. 461.

Bei der Eliminierung überflüssiger Arbeitskräfte sieht Toyota darauf, daß aus einer Werkgruppe der Abbau mit den besten und fähigsten Arbeitern beginnt. Falls nämlich der Anfang mit den Unfähigsten gemacht wird, ist deren psychologischer Widerstand groß. Auf diese Weise hat Toyota eine Atmosphäre, geschaffen, die die Teilnahme der ganzen Belegschaft an einer Ausmerzungen parasitärer Elemente ermöglicht und mit der Achtung vor der Menschenwürde das Streben nach Rationalisierung verbindet.“<sup>129</sup>

Generell wird ein möglichst hoher Grad an Standardisierung angestrebt, was die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder Arbeitsplatzwechsel vereinfachen soll. Standards sollen überdies einer einfachen visuellen Kontrolle dienen und als Basis für weitere, regelmäßige Verbesserungen fungieren.<sup>130</sup> Ebenso scheint die Bildung von Arbeitsgruppen in diese Konstellation eingeordnet zu werden, wobei dieses Themenfeld, im Vergleich zu den anderen Inhalten des Toyota-Produktionssystems, kaum behandelt wird. Selbst Ohno erwähnt das Arbeiten in Gruppen lediglich auf metaphorischer Ebene und schreibt von „Harmonie unter den Arbeitern“.<sup>131</sup>

### **Diskussion und Zwischenfazit zur Konzeptionierungsproblematik**

Die Zielsetzungen der vollständigen Beseitigung von Verschwendung, dem Erreichen eines Anteils von 100 Prozent wertschöpfender Arbeit, die Benennung unterschiedlicher Verschwendungsarten sowie die vom gesellschaftlichen Konsens abweichende Interpretation eines „Respekts vor dem Menschen“ belegen die geradezu extreme Effizienzorientierung des Toyota-Produktionssystems. Zudem lassen sich aus den Teilkonzepten, Methoden und Leitbildern als dahinterliegende Zielsetzungen die Reduktion von Vorräten sowie die damit verbundene Senkung der Durchlaufzeiten von Material und Zwischenprodukten bestimmen. Jenseits seiner Rhetorik recurriert das Toyota-Produktionssystem somit an erster Stelle auf Themen- und Problemstellungen, die innerhalb der Produktionslogistik zu verorten sind. Ferner implizieren die genannten Zielsetzungen einen umfassenden Einbezug der Beschaffungslogistik, was jedoch im Toyota-Produktionssystem nicht der Fall ist. Stattdessen erfolgt mit der autonomen Automation und den mit ihr zusammenhängenden Teilmethoden eine

---

<sup>129</sup> Shimizu (1979), S. 329 f. Dieser setzt einen Teil des Textes in Anführungszeichen, die in der obigen Zitation übernommen wurden. Dies kann ein Indiz für die Übernahme einer Passage aus einer anderen, von ihm jedoch nicht genannten Quelle sein. Es ist somit unklar, ob Shimizu seine eigene Auffassung niedergeschrieben oder die Toyotas, möglicherweise auch Ohnos, direkt übernommen hat.

<sup>130</sup> Vgl. Sugimori (1977), S. 554 f.; Shimizu (1979), S. 336-340; Ohno/Mito (1988), S. 81-84; Japan Management Association (1989), S. 56 f., 76, 111, 117 f.; Shingo (1992), S. 47-52, 121, 190; Ohno (1993), S. 47-49.

<sup>131</sup> Vgl. Shimizu (1979), S. 329; Ohno (1993), S. 34 f., 49-51.

Fokussierung auf die Organisation und Gestaltung von Arbeitsplätzen in der Produktion. Bezüglich der genannten Zielsetzungen ist somit eine Disgruenz zwischen Zielsetzung und methodischer Schwerpunktlegung innerhalb des Toyota- Produktionssystems festzustellen. Über diese Verzerrung hinaus finden sich weitere erhebliche konzeptionelle Defizite und Widersprüche, die sich primär in der Logistik und schließlich in der Effizienzwirksamkeit der Lean Production niederschlagen.

Zunächst ist die undifferenzierte Verwendung der Begriffe Wertschöpfung und Verschwendung problematisch. Denn in betriebswirtschaftlicher Hinsicht resultieren aus den Ver- und Bearbeitungsprozessen von Rohstoffen und Material keine Wertschöpfung, sondern Kosten. Als Wertschöpfung zutreffender ist die auf dem Produktabsatz basierende Gewinnerzielung zu interpretieren. Analog dazu verbergen sich auch hinter dem Verschwendungsbegriff und den sieben Arten der Verschwendung nichts Anderes als verschiedene Kostenarten, wie Kosten für Personal oder Anlagen, welche wiederum verschiedenen Restriktionen der ihnen zugrundeliegenden Faktoren, wie Arbeitszeiten oder Transportkapazitäten, unterliegen und die es aufeinander abzustimmen gilt. Vor diesem Hintergrund zeichnet sich ab, dass die Verschwendungsarten, respektive die in der betrieblichen Wirklichkeit durch sie repräsentierten Kosten, sich nicht isoliert betrachten und auf ein beliebiges Minimum reduzieren lassen. Beispielsweise führt eine Minimierung von Transporten zu einer Erhöhung der Vorräte oder zu Wartezeiten. Eine Minimierung von Vorräten wiederum mündet in einer Zunahme von Transporten oder Wartezeiten.

Derartige Zielkonflikte und Fragestellungen sind bereits Bestandteil verschiedener betriebswirtschaftlicher Debatten in Wissenschaft und Unternehmenspraxis, die prinzipiell um die effiziente Gestaltung von Organisationen kreisen. Als Beispiele seien die Optimierungsrechnung und das Logistikcontrolling genannt, die sich unter anderem mit Logistik- und Produktionsprozessen wesentlich umfangreicher befassen, als es in der Literatur zum Toyota-Produktionssystem der Fall ist. Anhand welcher Kriterien die Nicht-Notwendigkeit oder die Minimierung von Beständen, Transporten sowie Prozessen aufgedeckt oder quantifiziert werden sollen, bleibt offen. Ambivalent ist zudem, dass ausgerechnet ein Unternehmen der Automobilindustrie, deren Pro-

dukte dem Transport dienen, ebenjenes in die Nähe einer Verschwendung rückt und ihn streng genommen sogar vollständig vermieden wissen will.

Desweiteren sind die Teilkonzepte Just-In-Time und Kanban problematisch. So ist bereits die Beschreibung der Just-In-Time-Idee, wonach „in einem Fließverfahren die richtigen Teile, die zur Montage benötigt werden, zur rechten Zeit und nur in der benötigten Menge am Fließband“<sup>132</sup> angeliefert werden sollen, nicht konkret handlungsleitend. Die Anlieferung der benötigten Menge, idealerweise im Zustand eines „One Piece Flow“, soll erreicht werden, indem der nachgelagerte Prozessschritt den vorgelagerten mit der Herstellung oder Anlieferung von Teilen mittels Kanban beauftragt. Eine einzig auf Kanban basierende Prozesssteuerung impliziert, dass ein vorgelagerter Arbeitsschritt nach Eintreffen des vom nachgelagerten Arbeitsschritt ausgehenden Kanbans mit der Herstellung oder der Versandvorbereitung beginnen würde. Da dieser vorgelagerte Schritt seinerseits auf andere, gegebenenfalls mehrere vorgelagerte Schritte angewiesen ist, würde er nun selbst einen Auftrag oder mehrere Aufträge auslösen müssen. Diese Schritte würden sich solange wiederholen, bis der erste, allen anderen Arbeitsschritten vorgelagerte Schritt eines Prozesses erreicht ist.

Es ist offensichtlich, dass sich die Herstellung eines aus über 10.000 Teilen bestehenden, in mehreren Varianten angebotenen Automobils im Rahmen einer Serienfertigung nicht einzig über die Kanbanlogik steuern lässt. Dies wird von den Vertretern Toyotas zwar auch nicht behauptet, allerdings werden reflektierte Diskurse zu diesem Themenfeld oder dem Problem der stark vereinfachten und widersprüchlichen Annahmen nicht adäquat geführt. Es finden sich lediglich kurze, am Rand geführte Überlegungen und Hinweise. Beispielsweise spricht Ohno vom „Nonsens der Nullbestände“ und Shingo konstatiert, dass das Toyota-Produktionssystem mit einer Erhöhung von Liefer- und Transportfrequenzen einhergeht.<sup>133</sup> Tiefgehende Überlegungen, Abwägungen oder Diskurse, wie sie zum Logistikcontrolling oder zur Optimierungsrechnung gehören, vermögen diese jedoch nicht zu ersetzen.

---

<sup>132</sup> Ohno (1993), S. 30.

<sup>133</sup> Vgl. Ohno/Mito (1988), S. 25; Shingo (1992), S. 153.

Wesentlich unproblematischer im Hinblick auf Umsetzung und Anwendung sind im Grundsatz die Methoden und Instrumente der autonomen Automation oder das Ziel einer hohen Standardisierung. Diese rekurrieren vorwiegend auf eine Fehlervermeidung im Rahmen von Bearbeitungs- und Montageprozessen, was in organisationaler Hinsicht einer relativ einfachen und sehr konkreten Zielsetzung entspricht. Analog zum Ziel der Rüstzeitenminimierung steht primär die Gestaltung technisch-physischer Vorgänge unmittelbar am Arbeitsplatz in der Produktion im Vordergrund, nicht aber die Planung, Kontrolle und Steuerung komplexer Prozesse. Dies jedoch wäre theoretisch erforderlich, um der von der Lean Production angestrebten Zielsetzung einer vollständigen Vermeidung von Verschwendung nachgehen zu können.

Die als Toyota-Produktionssystem bezeichnete Entität ist nicht systematisch entwickelt worden. Sie konstituiert sich durch eine lose Wissens- und Erfahrungsansammlung, die, basierend auf bereits existierendem Fachwissen unterschiedlicher Quellen, sukzessiv im Verlauf mehrerer Jahrzehnte zusammengetragen worden ist.<sup>134</sup> Der konzeptionelle Schwerpunkt bildet sich durch einfache Annahmen und Werthaltungen, auf deren Basis das Toyota-Produktionssystem eine enorme Effizienzleistung verspricht. Resultierend aus den dargelegten Defiziten und Widersprüchen, die in einer Konzeptionierungsproblematik münden, vermag es diese jedoch nicht einzulösen. Damit ist auch klar, weshalb in der IMPV-Studie die Lean Production empirisch nicht konkret gemessen und nachgewiesen werden konnte.

### **3.3 Zwischenfazit**

Aus der von Kieser beschriebenen „Arena“ der Organisations- und Managementmode Lean Production hat sich im Zeitverlauf ein organisationales Feld entwickelt, in dem sich Automobilhersteller, Zuliefer- und Logistikunternehmen, Beratungen, Personal- oder IT-Dienstleister, Verlage und wissenschaftliche Einrichtungen bewegen. Als konkretes Beispiel sind die Aktivitäten um den *Lean Production Automotive Award* zu nennen. Es finden sich überdies Hinweise auf die Ausgangsbedingungen einer Modellierung in Form von Unsicherheit, Ungewissheit und Ambiguität des Ma-

---

<sup>134</sup> Vgl. auch Elis (2009), S. 260 f.

nagements. Diese Phänomene lassen sich aus der nicht nachlassenden Nachfrage nach Ratgeberliteratur zur Lean Production, zum Handeln Toyotas oder den anderen Lean-Konzepten ableiten. Damit scheint sich, wie von DiMaggio/Powell beschrieben, die Diversität der organisationalen Strukturen innerhalb des organisationalen Felds verringert zu haben. Von einer Institutionalisierung der Lean Production wird daher ausgegangen.

Terminologisch ist die Lean Production eine Schöpfung der IMVP-Studie. Sie wird dort jedoch weder konkret beschrieben noch empirisch belastbar nachgewiesen. Es mangelt der Lean Production daher an Authentizität. Zudem ist das ihr zugrundeliegende oder mit ihr gleichzusetzende Toyota-Produktionssystem nicht systematisch entwickelt worden, sondern es stellt sich als sukzessiv entstandene Ansammlung von Werthaltungen, Ideen, Ansätzen und Methoden dar. Diese zeichnen sich durch Defizite und Widersprüche aus, weshalb für die Lean Production ebenso eine Konzeptionierungsproblematik besteht. Authentizitätsproblematik und Konzeptionierungsproblematik lassen sich übergeordnet zu einer Ziel-Mittel-Disgruenz zusammenfassen: Die Lean Production zielt auf eine enorm hohe Effizienz, kann diese mit ihren Mitteln jedoch nicht bewirken. Mit diesem Ergebnis wird direkt in die empirische Untersuchung übergegangen, in deren Mittelpunkt die Entkopplung als Reaktion auf den mimetischen Isomorphismus am Beispiel der Lean Production steht.

## **4 Empirische Untersuchung**

Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung ist die im Rahmen einer Problematisierungsstrategie entwickelte Vermutung, nach der sich, sofern in einer Organisation die Umsetzung eines institutionalisierten, technisch jedoch unwirksamen Managementkonzepts vorgesehen ist, Phänomene einer Entkopplung erkennen lassen. Damit soll belegt werden, dass auf mimetischen Isomorphismus zurückgehende Strukturen eine Entkopplung bewirken, wenn diese technisch nicht leistungsfähig sind. Parallel ist eine Präzisierung der Entkopplungsphänomene beabsichtigt.

Im Verlauf der Untersuchung werden deduktive und induktive Elemente verschiedener interpretativer Ebenen oder methodischer Arbeitsschritte zusammengeführt. Die deduktiven Elemente ergeben sich durch den Einbezug der von Meyer/Rowan erwähnten Phänomene. Da diese nur beispielhaft genannt, nicht präzisiert oder explizit auf den mimetischen Isomorphismus hin entwickelt worden sind, werden induktiv entstandene Elemente, basierend auf einer explorativen Vorgehensweise, in die Untersuchung mit eingehen. Das hierbei zugrundeliegende Forschungsdesign wird nachstehend vorgestellt. Danach werden die empirischen Ergebnisse zusammengefasst präsentiert und die leitende Forschungsfrage beantwortet. Die dabei zugrundeliegenden theoretischen Kategorien, die ihrerseits die Entkopplungsphänomene repräsentieren, werden danach ausführlich dargelegt und schließlich kurz abgegrenzt.

### **4.1 Forschungsdesign**

Ein Forschungsdesign ist ein Plan zur Umsetzung einer empirischen Untersuchung sowie deren Integration in ein Forschungsvorhaben. Hierbei werden verschiedene Komponenten, wie Ressourcen, Theorien, Fragestellung, Hypothesen, verschiedene Zielsetzungen, Untersuchungsfeld, sowie Erhebungs-, Analyse- und Interpretationsverfahren zusammenführt.<sup>135</sup> Nachfolgend werden das sich an den Zielsetzungen dieser Arbeit orientierende, spezifische Design einer konfirmatorischen Fallstudie, die Fallauswahl sowie die Methodik zur Datenhandhabung dargelegt.

---

<sup>135</sup> Vgl. Flick (2007), S. 172-192; Flick (2009); Yin (2009), S 25-64.

#### 4.1.1 Spezifikation des Fallstudiendesigns und Fallauswahl

Das Forschungsdesign konkretisiert sich in Form einer ethnografisch konzipierten, konfirmatorischen Einzelfallstudie, in die die Einnahme einer explorativen Perspektive integriert ist. Der konfirmatorische Aspekt ergibt sich aus der Überprüfung der zuvor nochmals erwähnten Entkopplungshypothese.<sup>136</sup> Ein Fallstudienansatz wird gewählt, weil die Entkopplung eine multiphänomenologische, komplexe Gestalt annimmt und Fallstudien zur tiefergehenden Untersuchung komplexer, gegenwartsbezogener Phänomene in ihrem tatsächlichen Umfeld besonders geeignet sind. Zudem erlauben sie einen flexiblen Methodeneinsatz.<sup>137</sup> Letztgenannter ermöglicht die Behebung des ebenfalls bereits erwähnten „Offenlegungsproblems“ durch eine ethnografisch geprägte Fallstudienkonzipierung. Hierdurch wird das menschliche Agieren innerhalb eines alltäglichen, handlungsbestimmenden Umfelds über einen längeren Zeitraum in den Fokus gerückt.<sup>138</sup> Die damit verbundene, längerfristige sowie tiefergehende teilnehmende Beobachtung zielt explizit auf die Einnahme einer „Insiderperspektive“,<sup>139</sup> auf deren Basis es wiederum gelingt, komplexe organisationale Handlungen und Strukturen, wie sie mit der Entkopplung verbunden sind, zu durchdringen. Als weitere Datenquellen fungieren im Rahmen einer Triangulation leitfadengestützte Interviews und Artefakte in Form von Dokumenten.

Es lassen sich dadurch die Phänomene offenlegen und ergründen, die Organisationen regulär nicht offengelegt wissen wollen, da jene ein Abweichen des tatsächlichen organisationalen Handelns von den institutionellen Strukturen repräsentieren: Die Phänomene einer Entkopplung. Diese werden von Meyer/Rowan beispielhaft benannt, nicht aber dezidiert diskutiert. Es ist daher ex ante unklar, ob und wie diese Phänomene in der organisationalen Wirklichkeit in Erscheinung treten und ob sich, vor dem besonderen Hintergrund des mimetischen Isomorphismus', weitere Phänomene zeigen. Diesen Umständen wird durch die Exploration Rechnung getragen.

---

<sup>136</sup> Vgl. Gerring (2009), S. 71 f.

<sup>137</sup> Vgl. Yin (2009), S. 18.

<sup>138</sup> Vgl. Hammersley/Atkinson (2007), S. 3 f.

<sup>139</sup> Lüders (2009), S. 391.

Andere Designoptionen<sup>140</sup> sind weniger geeignet, weswegen sie nicht berücksichtigt wurden. Beispielsweise lässt sich die Entkopplung auf Basis der Einsichtnahme von Dokumenten nicht in dem Maße aufdecken und erkunden, wie es in dieser Arbeit gefordert wird. Ebenso ist eine primär auf Interviews gestützte Datenerhebung problematisch, da sich hierdurch ebenfalls die mit einer Entkopplung verbundenen Phänomene nicht hinreichend erschließen lassen.<sup>141</sup> Es besteht das Problem, dass die befragten Personen dazu tendieren könnten, Antworten zu liefern, die sie, unter anderem resultierend aus dem institutionellen Druck der Lean Production, als sozial erwünscht erachten.<sup>142</sup> Dadurch würden Teile des gewonnenen Datenmaterials sich den institutionellen Strukturen angleichen und unbrauchbar werden. Zudem erlauben Interviews nur einen tendenziell oberflächlichen und punktuellen,<sup>143</sup> nicht aber einen tiefgehenden sowie einen adäquat längerfristigen Einblick in tatsächliche organisationale Abläufe, wie es zur Aufdeckung der Entkopplungsphänomene erforderlich ist.

### **Bestimmung und Auswahl eines typischen Falls**

Für das Untersuchungsvorhaben eignet sich ein produzierendes Unternehmen, vorzugsweise in der Automobilindustrie, das sich im organisationalen Feld der Lean Production bewegt und sich explizit mit der Umsetzung der Lean Production befasst. Damit wäre ein typischer Fall gefunden, der das zu untersuchende Gebiet - *mimetischer Isomorphismus am Beispiel der Lean Production* - repräsentiert. Ferner erlaubt dieser eine zielgerichtete Erforschung alltäglicher Sachverhalte sowie die mit diesen im Zusammenhang stehenden Phänomene - *Entkopplung* - in besonders geeigneter Weise.<sup>144</sup> Darüberhinaus ist zu präzisieren, an welcher Stelle innerhalb eines solchen Unternehmens, das heißt innerhalb eines typischen Falls, das Untersuchungsvorhaben anzusetzen ist. Ausgehend von den Vorüberlegungen zum Verhalten des Managements in Abschnitt 2.1.2 ist davon auszugehen, dass das Management die hierarchisch untergeordneten Bereiche mit der Umsetzung des institutionalisierten, jedoch unwirksamen, Konzepts beauftragt, ohne dieses hinreichend auf seine tatsächliche Effizienzwirksamkeit geprüft zu haben. Mit zunehmender Nähe zu den tatsächlich

---

<sup>140</sup> Vgl. ausführlich Yin (2009), S. 99-114.

<sup>141</sup> Vgl. Flick (2007), S. 281; Lüders (2009), S. 391.

<sup>142</sup> Vgl. Bortz (1984), S. 160-162.

<sup>143</sup> Vgl. Hopf (1996), S. 15 f.

<sup>144</sup> Vgl. Gerring (2009), S. 91-97; Gläser/Laudel (2009), S. 98; Yin (2009), S. 48.

betroffenen Praktiken und Prozessen, einhergehend mit einem zeitlichen Voranschreiten des Umsetzungsversuchs, ist mit Problemen und Konflikten zu rechnen. Demnach muss sich die Inkongruenz zwischen Konzeption und Institution insbesondere in den mit der Umsetzung betrauten organisationalen Einheiten niederschlagen. Sie sind einerseits mit der Umsetzung beauftragt und regulär von der Umsetzbarkeit sowie Effizienzwirksamkeit überzeugt, andererseits werden sie beim Versuch einer Umsetzung unmittelbar mit den Defiziten und Widersprüchen sowie der ausbleibenden Wirksamkeit des institutionalisierten Konzepts konfrontiert. Demzufolge sind die Bereiche, die mit der operativen Umsetzung der Lean Production beauftragt sind, im Rahmen einer ethnografisch angelegten Fallstudie möglichst tief und längerfristig zu durchdringen, um die organisationalen Phänomene aufzudecken, die eine Entkopplung begründen.

Für das Vorhaben konnte ein Produktionsstandort eines Unternehmens der Automobil- und Zulieferindustrie in Mitteleuropa ausgewählt werden. An diesem werden jährlich unter anderem weit über 2,5 Millionen Produkteinheiten unterschiedlicher Arten in Serien produziert. Das hierfür erforderliche Material ist überwiegend fremdbezogen. Im Wareneingang werden täglich über 250 Lastkraftwagen abgefertigt. Insgesamt sind über 700 Serienlieferanten zu verzeichnen und der Wert des umgesetzten Materials umfasst jährlich mehrere Milliarden Euro. Der Personalstand der Fabrik kann grob auf Mindestens 7.500 Menschen beziffert werden.<sup>145</sup>

#### **4.1.2 Erhebung, Aufbereitung und Auswertung der Daten**

Der Prozess der Datenerhebung erfolgte im Rahmen einer Methodentriangulation.<sup>146</sup> Er konzentrierte sich auf die mit der Umsetzung der Lean Production gebildeten und beauftragten Einheiten, welche sich funktional zwangsläufig mit Themen der Beschaffungs- und Produktionslogistik befassen. Entsprechend der in den Abschnitten 3.2.2 angestellten Überlegungen, den dort gezogenen Schlüssen, der begrenzten Ressourcen sowie des eingeschränkten Zugangs wurde der unmittelbare Produkti-

---

<sup>145</sup> Vgl. Artefakt 4, 5. Die Kennzahlen sollen das Gewinnen eines adäquaten Bildes der in der Fallstudie betrachteten Organisation trotz der restriktiven Anforderungen der Anonymisierung ermöglichen. Sie sind daher als grobe, durchschnittliche Richtwerte zu verstehen.

<sup>146</sup> Vgl. Abschnitt 5.4.

onsbereich ereignisbezogen in die Untersuchung einbezogen. Der Feldeintritt erfolgte in der Frühphase zur Umsetzung der Lean Production im August 2009. Die erste Phase der teilnehmenden Beobachtung diente der allgemeinen Orientierung im Feld, um die weitere methodische Vorgehensweise, beispielsweise im Hinblick auf die Schwerpunktlegung der Beobachtung und die damit einhergehende Eingrenzung des zu befragenden Personenkreises, konkretisieren zu können. Nachdem belastbar erkennbar war, dass neue Erkenntnisse im Bezug auf die Entkopplung nicht mehr erwartet werden konnten, wurde die 33 Monate umfassende Datenerhebung im Feld Mitte Mai 2012 eingestellt.<sup>147</sup>

### **Teilnehmende Beobachtung, Dokumente und Beobachtungsprotokoll**

Die teilnehmende Beobachtung erfolgte halboffen und unter Mitarbeit im Feld. Sofern machbar wurden während der Mitarbeit Feldnotizen angefertigt, die ereignisbezogen und systematisiert in ein möglichst zeitnah erstelltes Tagesprotokoll eingeflossen sind. Theoretische Überlegungen, erste Interpretationen oder persönliche Emotionen sind im Rahmen der Protokollierung nicht festgehalten worden. Das aus diesem Vorgehen heraus sukzessiv entstandene, 361 Seiten umfassende Gesamtprotokoll ist demnach zunächst chronologisch und dann am beobachteten Geschehen orientiert aufgebaut worden.<sup>148</sup> Die Anonymisierung des Protokolls gestaltete sich analog zum nachfolgend noch beschriebenen Vorgehen bei der Interviewtranskription.

Zwangsläufig sind aufgrund der aktiven Mitarbeit im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung unterschiedliche Dokumente gesichtet worden, die diese mit konstituiert haben. Hierzu gehören Anweisungen, Broschüren, Organigramme, Präsentationen oder andere typische organisationale Artefakte. Von Relevanz war deren Sichtung in erster Linie zur Ergründung der formalen Strukturen, um diese im weiteren Verlauf des Vorhabens in Relation zu den tatsächlichen Aktivitäten setzen zu können. Das Anlegen einer separaten und umfassenden Artefaktsammlung in Form eines Archivs war aus Gründen des Datenschutzes, der Anonymisierung sowie der Diskretionszu-

---

<sup>147</sup> Vgl. zu diesem Vorgehen unter anderem Girtler (2001), S. 106-133; Hammersley/Atkinson (2007), S. 41-62; Schirmer (2009), S. 162 f.; Wolff (2009a); Rosenthal (2011), S. 83-86.

<sup>148</sup> Vgl. die hier unter anderem berücksichtigten Beiträge und Ausführungen, insbesondere Bachmann (2002); Lapassade (2007), S. 44-51; Merkens (2007), S. 27-31; Moeran (2009); Rosenthal (2011), S. 103-113; Przyborski/Wohlrab-Sahr (2014), S. 39-53.

sage nicht möglich. Einzige Ausnahme sind offiziell erhältliche Artefakte. Aus den Dokumenten gewonnene Erkenntnisse wurden in das Beobachtungsprotokoll integriert sowie im Rahmen der geführten Interviews thematisiert.<sup>149</sup>

### **Interviewdurchführung**

Etwa zum Ablauf der ersten Hälfte des Feldaufenthalts wurde die Interviewphase eingeleitet. Die einzelnen Befragungen erfolgten leitfadengestützt und unter Einbezug von Vertiefungsfragen. Der Leitfaden wurde aus den theoretischen Vorüberlegungen dieser Arbeit und den Beobachtungen im Feld heraus entwickelt. Er unterteilt sich in lose zusammenhängende Themen, die sich aus entsprechend verschiedenen Fragen zusammensetzen. Diese zielten auf folgende Inhalte:

- individuelle Tätigkeiten und Aufgaben zur Umsetzung der Lean Production;
- Verhalten und Unterstützung der Vorgesetzten bei der Umsetzung;
- Zielsetzung und eigenes Verständnis der Lean Production;
- Vernetzung der Arbeitsgruppen untereinander sowie deren Integration in die unterschiedlichen Bereiche der Beschaffungs- und Produktionslogistik;
- gruppenspezifische Arbeitsinhalte;
- Rückschau auf den Gesamtverlauf der Umsetzung;
- erreichte Veränderungen, Erfolge und Misserfolge in der Umsetzung sowie
- zukünftig erwarteter Verlauf der weiteren Umsetzung.

Aufgrund des umfassenden theoretischen Vordiskurses, der vorgelagerten Beobachtungszeit, welche zu guten Kenntnissen über das Feld sowie der Gesprächspartner führte, wurde von Pre-Tests abgesehen. Der Interviewleitfaden indes wurde flexibel angewendet. Essenziell war nicht die Reihenfolge der damit abgedeckten Themenfelder, sondern deren Ergründung in einem adäquaten Verhältnis zueinander sowie in der jeweils erforderlichen Tiefe. Insgesamt nahmen die Befragungen daher einen tendenziell evolutorischen Verlauf an. In einem Zeitraum von vier Wochen wurden 23 Personen im Juni und Juli des Jahres 2011 befragt, deren Auswahl aus der teilnehmenden Beobachtung heraus erfolgte (siehe Anhang 3). Befragt wurden Personen der zur Umsetzung der Lean Production beauftragten Einheiten, wobei keine der

---

<sup>149</sup> Vgl. zum Einbezug und Umgang mit Dokumenten Froschauer (2002); Mayring (2002), S. 46-50; Flick (2007), S. 321-332; Wolff (2009b).

Personen Führungsverantwortung trug. Alle Befragten verfügten über Universitäts- oder Fachhochschulabschlüsse oder ähnliche Abschlüsse des höheren Bildungswegs. Sie befanden sich in einer unbefristeten Festanstellung in Vollzeit und sie verfügten über mehrjährige Praxiserfahrungen im Logistikbereich des betrachteten Falls. Dementsprechend konnten sie alle Fragen sehr ausführlich und tiefgehend beantworten. Im Durchschnitt dauerte ein Interview 93 Minuten, wobei die kürzeste Befragung 44 und die längste 140 Minuten umfasste (siehe Anhang 3). Die Interviewteilnahme war freiwillig. Eine Anonymisierung wurde zugesichert. Den Aufzeichnungen der Gespräche sowie deren Transkription wurde ausnahmslos zugestimmt. Alle Gespräche wurden persönlich und einzeln in separaten Besprechungsräumen geführt. Für die Interviews ist insgesamt eine entspannte, offene und als authentisch einzustufende Gesprächsatmosphäre zu konstatieren. Relevante Störungen während der Interviews waren nicht zu verzeichnen. Nach jedem Interview wurde ein kurzes und zwangloses Nachgespräch geführt. In dessen Rahmen wurden, unter Hinweis auf die Anonymisierung, die Befragten gebeten, über Fragen und Gesprächsinhalte stillschweigen zu bewahren. Hierdurch sollten für die noch folgenden Befragungen einer Gesprächsvorbereitung vorgebeugt und eine möglichst offene Interviewsituation gewährleistet werden. Ergänzend wurden zu den einzelnen Interviews Protokolle angefertigt. Diese erwiesen sich aufgrund der positiven Interviewverläufe, den in die Interviews einfließenden Beobachtungen sowie des ohnehin stattfindenden Reflexionsprozesses jedoch als von geringem Nutzen.<sup>150</sup>

### **Interviewtranskription**

Die Transkription wurde über einen Zeitraum von 5 Monaten durch den Forscher eigenständig vorgenommen. Hierdurch gelang es, die geführten Gespräche tief zu durchdringen und ein verfestigtes Bild ebenjener zu gewinnen. Zudem wurden damit die gegenüber der untersuchten Organisation sowie ihren Vertretern zugesicherte, absolute Diskretion und Anonymisierung gewahrt. Letztgenannte ist als Vollanonymisierung zu verstehen, da sämtliche Produkte, Produktarten, geografische Standorte, Lieferanten oder andere, Rückschlüsse erlaubende Bezeichnungen, durch eine Maskierung unkenntlich gemacht wurden. Es wurde standardorthographisch verschrift-

---

<sup>150</sup> Vgl. die herangezogenen Inhalte: Flick (2007), S. 194-226; Gläser/Laudel (2009), S. 111-196, 302-314; Hermanns (2009); Rosenthal (2011), S. 139-173; Przyborski/Wohlrab-Sahr (2014), S. 78-147.

licht, um Transkribieren, Lesbarkeit und Auswertung möglichst restriktionsfrei gestalten zu können. Zudem ist von einer literarischen oder phonetischen Umschrift keinerlei Auswertungsnutzen oder gar ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn zu erwarten gewesen. Sprachliche und nichtsprachliche Merkmale, wie Betonungen, Lautstärke, Lachen, Schweigen oder mehrfaches Beginnen und Reformulieren eines Satzes stellen jedoch Besonderheiten dar, die eine Aussage charakterisieren und ihr eine spezifische Bedeutung verleihen. Sie wurden daher bei der Niederschrift der Aufzeichnungen berücksichtigt (siehe Anhang 4). Die Interviewtranskripte umfassen insgesamt knapp über 1.100 Seiten, die Seitenzahl eines Interviews liegt im Durchschnitt bei 48 Seiten (siehe Anhang 3).<sup>151</sup>

### **Softwaregestützte Aufbereitung und deduktiv-induktive Auswertung der Daten**

Die weitere Aufbereitung sowie die anschließende Auswertung der Daten unter Nutzung der Software MAXQDA orientierte sich grob an den Ideen zur inhaltlichen Strukturierung. Hierbei wird aus Rohdaten – in diesem Fall Interviewtranskriptionen sowie Tagesprotokolle der teilnehmenden Beobachtung – und unter Einbezug zuvor angestellter, theoretischer Überlegungen ein Extrakt in Form einer Kategorienhierarchie erzeugt. Dadurch wiederum werden bestimmte Inhalte – Phänomene, die auf eine Entkopplung schließen lassen – erkennbar, erfassbar sowie diskutierbar gemacht.<sup>152</sup> Um auch solche Handlungen, Unterlassungen und Phänomene aufdecken und erfassen zu können, die von Meyer/Rowan nicht erwähnt oder theoretisch antizipiert worden sind, wurde die Datenaufbereitung- und -auswertung induktiv erweitert. Sie fundierte somit auf einer deduktiv-induktiv gemischten Verfahrensweise.<sup>153</sup> Zur Bildung der Kategorien der ersten Ordnung wurde das Material intensiv durchgearbeitet, wobei das Konzept der Entkopplung als leitender, theoretischer Rahmen fungierte.<sup>154</sup> In mehreren Durchläufen wurde das Material vollständig gesichtet und nach Passagen durchsucht, die Schilderungen zu Handlungen oder Unterlassungen der Organisationsmitglieder enthielten, welche sich als entkopplungsrelevant auslegen

---

<sup>151</sup> Vgl. zu den hier herangezogenen Aspekten des Transkribierens Bohnsack (1989), S. 387; Mayring (2002), S. 89 f.; Gläser/Laudel (2009), S. 193 f.; Kowal/O'Connell (2009); Schirmer (2009), S. 203; Langer (2010); Przyborski/Wohlrab-Sahr (2014), S. 168 f.

<sup>152</sup> Vgl. van Maanen (1979), S. 540-542; Mayring (2008), S. 42-54 und 83-89; Gläser/Laudel (2009), S. 43-47, 197-199.

<sup>153</sup> Vgl. Kuckartz (2014), S. 63-69, 77-88.

<sup>154</sup> Vgl. Mayring (2008), S. 11 f., 52.

ließen. Ergebnis dieser ersten Phase sind interpretative Kategorien, die sich überwiegend als Faktenkategorien, inhaltliche Kategorien und/oder natürliche Kategorien beschreiben lassen. Kodiert wurden in erster Linie Sinneinheiten, sodass diese für sich adäquat verständlich geblieben sind. Bedingt durch thematische Überschneidungen und die Form der Verschriftlichungen der empirischen Sachverhalte mussten in sehr seltenen Fällen Textstellen mit mehr als einer Kategorie belegt werden.<sup>155</sup> Für das Beobachtungsprotokoll ergaben sich insgesamt 421, für die transkribierten Interviews 880 kodierte Textstellen, die sich als entkopplungsrelevante Kategorien der ersten Ordnung darstellen und faktisches Handeln oder Unterlassen im Fall wiedergeben. In der zweiten Phase wurden die Kategorien der ersten Ordnung zu Kategorien der zweiten Ordnung, den theoretischen Kategorien, zusammengefasst. Diese repräsentieren gleichzeitig die Entkopplungsphänomene. Für das Beobachtungsprotokoll und die Interviewtranskriptionen ergaben sich durch diese Methodik die theoretischen Kategorien, die schließlich zu einer Dimension, der Entkopplung, aggregiert werden konnten.<sup>156</sup>

## **4.2 Übersicht der Fallstudienresultate**

Der Grundidee der Ethnografie entsprechend ist es gelungen, tief, längerfristig sowie konstant in das Feld einzutauchen und dort die beabsichtigte Insiderperspektive einzunehmen. Im Kontext des Managementkonzepts der Lean Production ließen sich dadurch verschiedene Verhaltensweisen mit Entkopplungsbezug aufdecken, erfassen und zu sieben theoretischen Kategorien verdichten, die ihrerseits verschiedene organisationale Phänomene einer Entkopplung direkt repräsentieren. Aus dem Datenmaterial ergaben sich zunächst fünf theoretische Kategorien respektive Entkopplungsphänomene, die sich den Vorschlägen und Beispielen Meyers/Rowans zuordnen lassen und damit deduktiven Charakter haben, wenngleich die ihnen zugrundeliegenden Kategorien der ersten Ordnung durch eine deduktiv-induktiv gemischte Vorgehensweise aufgedeckt und erfasst wurden. Die mit der Grundkonzeption über-

---

<sup>155</sup> Vgl. Kuckartz (2014), S. 43 f., 61 f., 81 f.

<sup>156</sup> Vgl. van Maanen (1979), S. 540-542; Corley/Gioia (2004), S. 183-185; Gioia/Corley/Hamilton (2013), S. 20-22. Diese orientieren sich an der Grounded Theory und legen den Schwerpunkt entsprechend auf eine induktiv geleitete Kategorienbildung. Aufgrund der beschriebenen Integration einer offenen Komponente wird diese Methodik auch für die vorliegende Arbeit als geeignete Basis einer systematischen Vorgehensweise angesehen.

einstimmenden theoretischen Kategorien sind in der folgenden Tabelle 1, nebst zugrundeliegenden Kodierregeln und Ankerbeispielen, zusammengefasst.

Theoretische Kategorie	Kodierregel	Ankerbeispiel
<i>Aktivitätenverlagerung</i>	Beobachtungen und Aussagen, die auf die Verlagerung der Aktivitäten zur Umsetzung der Lean Production aus der zweck- und zielorientierten Hierarchie schließen lassen.	„Auch ich frage mich, wieso es einmal [XPS] und dann wieder ein [XLS] gibt. Es war aber interessant zu beobachten, dass beide über Lean Production sprachen, sich dessen aber nicht bewusst waren und daher vollkommen aneinander vorbeigeredet haben. [Die Mitarbeiter des Logistikbereichs] erzählten von den [Arbeitsgruppen] im [XLS] [...], [Mitarbeiter Lean Abteilung] wiederum sprach von [den Schritten] zur Umsetzung des [XPS].“  (Beobachtungsprotokoll, Absatz 18)
<i>Integrationsvermeidung</i>	Beobachtungen und Aussagen, die sich unmittelbar auf das Unterlassen oder die Vernachlässigung formal vorgesehener Programme und Maßnahmen zur unmittelbaren Umsetzung der Lean Production beziehen.	„@Weil [diese]@ [Arbeitsgruppe] einfach nicht existiert. [Sie] existiert nur auf dem Papier. Und ob ich da jetzt in irgendeiner Übersicht, in irgendeiner Projektorganisation drin stehe, ich weiß es nicht, keine Ahnung, [die] tagt einfach nicht, [diese Arbeitsgruppe].“  (Interviewtranskription 9, Absatz 39)
<i>Zeremonien und Symbolik</i>	Beobachtungen und Aussagen, die auf Maßnahmen und Handlungen rekurren, welche auf den Aufbau einer Lean-Fassade hindeuten, ohne, dass hinter diesen eine faktische Umsetzung der Lean Production steht.	„Intern in der Gruppe hätte ich, hätte ich als, als Arbeitsbasis nicht nur dieses Spiel gesehen, sondern hätte auch viel über Medien versucht, zu vermitteln, was hier passieren soll in der Fabrik.“  (Interviewtranskription 4, Absatz 157)
<i>Zielambiguität und Ziellosigkeit</i>	Beobachtungen und Aussagen, auf deren Basis auf undefinierte und/oder mehrdeutige, unsubstanzielle Ziele beim Vorgehen zur Umsetzung der Lean Production direkt geschlossen werden kann.	„Darüberhinaus, so mein Eindruck nach einiger Zeit, fehlte [der Arbeitsgruppe D] eine grundsätzliche Zielsetzung. Es war überhaupt nicht klar, was mit den Piloten erreicht werden sollte. [...] [Sie] arbeitete sozusagen vor sich hin, ohne ein konkretes Ziel zu haben und ich bin mir sicher, die Frage nach der eigentlichen Zielsetzung hätte niemand beantworten können bzw. es hätte sehr unterschiedliche und schwammige Antworten gegeben. Über diesen Sachverhalt unterhielt ich mich auch mehr als einmal mit [Mitgliedern der Arbeitsgruppen], die meine Wahrnehmung teilten.“  (Beobachtungsprotokoll, Absatz 9)
<i>Vermeidung von Inspektion und Evaluation</i>	Beobachtungen und Aussagen, denen zufolge leanspezifische Inspektions- und Evaluationsmaßnahmen vermieden oder allenfalls oberflächlich durchgeführt werden.	„Aber von dem Wirtschaftlichen, ob es vom Manpower, ob ich an der Linie wirklich soviel Produktivitätsfortschritt habe, um die, mir die zusätzliche Handlungsstufe zu leisten, °das ist meiner Meinung nach nie untersucht worden.° [...] Was uns zweifeln lässt alle. Dass, dass, dass man sagt: „Das ist jetzt der tolle Weg! Das machen wir!“ und alle laufen hinterher und in zehn Jahren sagt man: „Oh, eine Milliarde verbrannt.““  (Interviewtranskription 7, Absatz 367)

Tabelle 1: Kodierregeln und Ankerbeispiele der Kategorien der Grundkonzeption

Quelle: Eigene Darstellung.

Darüberhinaus wurden Verhaltensweisen aufgedeckt und beobachtet, die von Meyer/Rowan nicht berücksichtigt werden. Diese lassen sich zu den induktiven theoretischen Kategorien verdichten. In der nachstehenden Tabelle 2 sind diese, ebenfalls ergänzt um Kodierregeln und Ankerbeispiele, zusammengefasst.

Theoretische Kategorie	Kodierregel	Ankerbeispiel
<i>Ressourcenzurückhaltung</i>	Beobachtungen und Aussagen die zeigen, dass eine zur Umsetzung der Lean Production hinreichende Bereitstellung von Ressourcen nicht gegeben ist.	„Ich hätte jetzt schon gedacht, dass [die] eine oder andere [Führungskraft] ob der schlechten [XLS]-Umsetzung unruhig wird. [Gruppenleitung E] fragte, wen ich alles interviewen möchte, worauf ich sagte, dass ich die befragen werde, die an [XLS] bzw. dessen Umsetzung mitarbeiten. [Gruppenleitung E] daraufhin lachend: „Na, das können nicht allzu viele sein!“.  (Beobachtungsprotokoll, Absatz 1717)
<i>Kooperationsvermeidung</i>	Beobachtungen und Aussagen, aus denen hervorgeht, dass zwischen den verschiedenen organisationalen Einheiten zur Umsetzung der Lean Production die dafür zwingend erforderliche Zusammenarbeit nicht oder lediglich äußerst oberflächlich stattgefunden hat.	„[Mitglied Arbeitsgruppe a] und [Mitglied Arbeitsgruppe b] äußerten sich auch mal in Richtung [XLS-Managementtreffen]. Ich weiß nicht mehr in welchem konkreten Bezug. Allerdings wurde deutlich, dass sie davon ausgingen, dass die Runde regelmäßig stattfindet. Das ist schon faszinierend. Die gehen tatsächlich davon aus, dass diese Runden noch stattfinden! [...] [Die Arbeitsgruppe F] ist so gut isoliert, dass die gar nicht mitbekommen, dass sie die Einzigen sind, die hier noch was machen.“  (Beobachtungsprotokoll, Absatz 1889)

Tabelle 2: Kodierregeln und Ankerbeispiele der induktiven Kategorien

Quelle: Eigene Darstellung.

Damit ist die in Abschnitt 2.4 aufgestellte Hypothese im Grundsatz bestätigt worden:

Wenn sich in einer Organisation mit der Umsetzung eines institutionalisierten, technisch jedoch unwirksamen Managementkonzepts befasst wird, lassen sich Phänomene einer Entkopplung erkennen.

Folgende, von Meyer/Rowan erwähnte oder von ihnen aufgezählte Phänomene der Grundkonzeption konnten im Verlauf des Feldaufenthalts nicht beobachtet werden:

- *Vertrauen auf guten Glauben,*
- *Eliminieren oder Verbergen tatsächlicher Leistungsdaten,*
- *verstärkte informelle Koordination tatsächlicher Aktivitäten,*
- *kategoriale Agentenbeziehungen.*

Die möglichen Gründe der Abweichungen zwischen den von Meyer/Rowan genannten und den im Rahmen des Feldaufenthalts aufgedeckten und beobachteten Phänomenen werden im Diskussionsteil beleuchtet. Auf das nunmehr präsentierte Er-

gebnis hat deren Absenz keine Auswirkungen gehabt. Aus dem durch Methodentriangulation gewonnenen Datenmaterial der ethnografischen Fallstudie ergibt sich die nachstehend dargestellte, integrierte Datenstruktur. Sie verdeutlicht nochmal grafisch, dass auf mimetischen Isomorphismus, in der besonderen Form eines institutionalisierten, technisch jedoch unwirksamen Managementkonzepts, mit einer Entkopplung reagiert wird (siehe Abbildung 4).

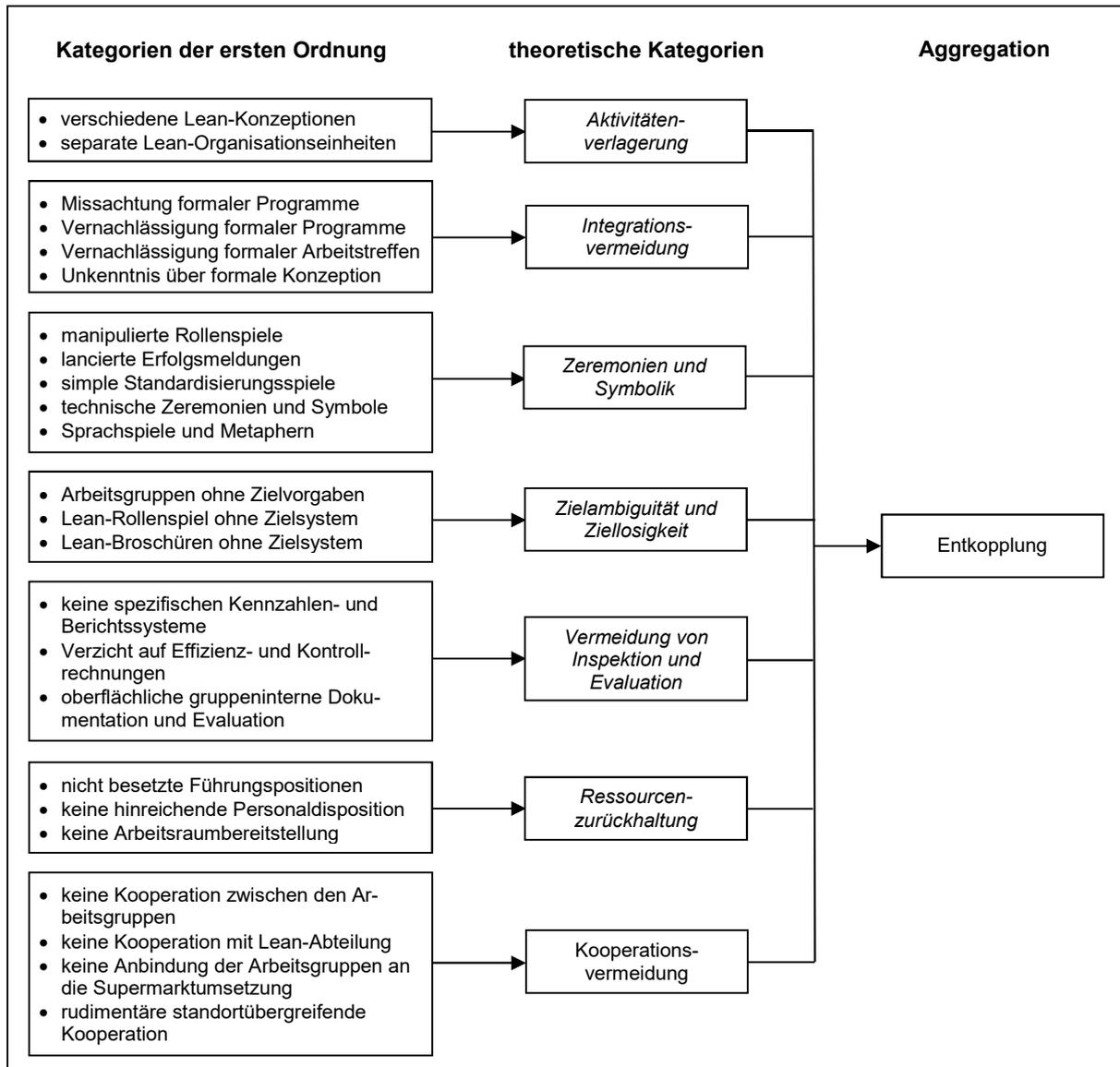


Abbildung 4: Datenstruktur der ethnografischen Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung. Systematik nach Corley/Gioia (2004), S. 184 und Gioia/Corley/Hamilton (2013), S. 21.

Die auf einer Triangulation beruhenden spezifischen Datenstrukturen der teilnehmenden Beobachtung und der leitfadengestützten Interviews sind mit der vorstehe-

nen integrierten Struktur, gemessen an den 24 Kategorien der ersten Ordnung, zu 91,7 und 95,8 Prozent Deckungsgleich. Die theoretischen Kategorien stimmen zu 100 Prozent überein (siehe Anhänge 5 und 6). Daher kann die obige Struktur als belastbar im Sinne einer Triangulation angesehen werden. Im nächsten Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse, auf denen die vorstehende Abbildung basiert, ausführlich dargelegt. Für jede theoretische Kategorie werden die jeweils konstituierend wirkenden Handlungen oder Unterlassungen der Organisationsmitglieder, sich ihrerseits als Kategorien der ersten Ordnung darstellend, nachvollziehbar aufgezeigt. Auf kategorienspezifische Schärfungen wird mit Begründung eingegangen. Über die integrierten Textpassagen aus dem Beobachtungsprotokoll sowie den Interviewtranskriptionen hinaus finden sich in den Anhängen 7 bis 27 weitere Beispiele.

### 4.3 Entkopplungsphänomene der Grundkonzeption

Folgend werden die beobachteten Entkopplungsphänomene dargelegt, die sich auch in der neoinstitutionalistischen Grundkonzeption, also im Text Meyers/Rowans, finden. Einbezogen werden dabei weitere Textstellen zu den die Phänomene konstituierenden Handlungen oder Unterlassungen der Organisationsmitglieder aus dem Beobachtungsprotokoll und den Interviewtranskriptionen. Das bei der Niederschrift der Interviews zugrundegelegte Transkriptionssystem findet sich, wie bereits erwähnt, in Anhang 4. Damit soll ein möglichst hohes Maß an Transparenz und Datenintegration erreicht werden. Der Idee der in Abschnitt 1.2 dargelegten Problematisierungsstrategie folgend, werden zudem erste Überlegungen zur Präzisierung der Entkopplungsphänomene angestellt.

#### 4.3.1 Aktivitätenverlagerung

Die *Aktivitätenverlagerung* soll sich nach Meyer/Rowan durch ein Ausführen der institutionenbezogenen Aktivitäten ausserhalb des Aufgaben-, Einfluss- oder Zuständigkeitsbereichs des Managements<sup>157</sup> und/oder deren Verlagerung an Professionsmit-

---

<sup>157</sup> Zum oberen Management zählen im Fall unter anderem die Geschäftsleitung, die Personalleitung, die Leitung des Logistikbereichs, die Leitung der vier Produktionsbereiche sowie die XLS-Leitung. Das untere Management bildet sich durch verschiedene Abteilungsleiter, aus denen heraus wiederum die Leiter der Arbeitsgruppen bestimmt worden sind. Eine mittlere Managementebene existierte im Hierarchiesystem des Falls nicht.

glieder konstituieren. Im Fall wurden für die Umsetzung der Lean Production separate Organisationseinheiten geschaffen, die auf vermeintlich unterschiedliche Lean-Konzeptionen zurückgegriffen haben.

### Verschiedene Lean-Konzeptionen

Im betrachteten Fall wurde das umzusetzende Konzept nicht als Lean Production, Lean Management oder gar Toyota-Produktionssystem bezeichnet, sondern der Name des japanischen ist durch den des eigenen Unternehmens („X“) substituiert worden. Zunächst existierte ein X-Produktionssystem („XPS“), dessen Rhetorik und Inhalte typisch sind: Es zielt auf die Beseitigung von Verschwendung, erwähnt die sieben Verschwendungsarten, ergänzt sie um schlechte Information sowie schlechte Arbeitsbedingungen und stellt diesen die Wertschöpfung gegenüber. Desweiteren wird unter anderem auf die Ideen des Kaizens, des Just-In-Time-Prinzips oder der Standardisierung rekurriert. Ergänzend ist ein X-Logistiksystem („XLS“) als vermeintlich separates Konzept des Logistikbereichs positioniert worden. Es umfasst, anders als das X-Produktionssystem, nicht nur den Bereich der Produktions- sondern auch den der Beschaffungslogistik.<sup>158</sup> Die nachfolgende Interviewpassage beschreibt diesen Sachverhalt übersichtsartig:

„Ja, das ist das Produktionssystem. Daran halten wir fest, das ist unsere Strategie, ausgerichtet auf die Zukunft. Das ist [XPS]. Es gibt natürlich auch andere Unternehmen, wie Toyota, die haben ein Toyota-Produktionssystem, die haben wieder ihres, aber für [uns] ist es genau das. (3) [...] Ja, [X-Logistiksystem]. Heißt eigentlich, wir führen diese Prinzipien vom [XPS] weiter fort im Bereich der Logistik. Haben da natürlich auch wieder die Säulen [...] Glättung, Nivellierung und so weiter. Heißt, wir werden einsetzen ein Milk-Run-Verkehr, haben ein- Milk-Run-Verkehr, das heißt Anbindung Lieferanten. Ich fahre die nacheinander ab, so dass ich unter der Prämisse Volllastung dort auch wieder meine Kosten spare und so weiter. Weniger Verkehr habe, das Ganze bündele. Habe dann gegebenenfalls auch Direktrelationen hier ins Werk. Ich bündele das Ganze über ein Cross Dock, Logistikzentrum. Und versende dann mein Material später im Zielkonzept, wenn das wirklich mal alles umgesetzt werden soll, bedarfsgerecht an meine Verbrauchsorte, wo ich mein Material benötige. Und das ist das [X-Logistiksystem]. [...] °Alles super (2) in der Theorie.“<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. Artefakt 1, 2.

<sup>159</sup> Interviewprotokoll 23, Absatz 385-387.

Inhaltlich sind die beiden Konzepte nahezu identisch und eine konsequente Trennung erwies sich im Feld als unmöglich. Überdies wurde vereinzelt auch die Bezeichnung X-Unternehmenssystem („XUS“) herangezogen, dessen Sinn oder Zweck sich jedoch nicht ergründen ließen.<sup>160</sup>

### Separate Lean-Organisationseinheiten

Ergänzend zur konzeptionellen Differenzierung fanden sich im Fall auch unterschiedliche Organisationseinheiten zur Umsetzung der Lean Production. Die Umsetzung des X-Logistiksystems im Bereich der Logistik fokussierte auf Supermärkte, Kanban und Routenverkehre.<sup>161</sup> Sie oblag den dafür gebildeten Arbeitsgruppen, deren Aufgabeninhalten entlang der Lieferkette positioniert wurden (siehe Tabelle 3).<sup>162</sup>

Gruppe	Schwerpunkte / Aufgaben
A	Lieferabrufe: IT-basierte Entwicklung, Planung und Steuerung der Lieferabrufe sowie der damit verbundenen Steuerung der Transportverkehre vom Lieferanten bis zum Wareneingang (Lager) der Fabrik mit dem Ziel einer gleichmäßigen Versorgung sowie einer möglichst hohen Auslastung der Transportmittel.
B	Produktionsplanung und –steuerung: IT-basierte Planung und Steuerung des Produktionsprogramms mit dem primären Ziel der Auslastungsglättung.
C	Produktionslogistik: Planung und Steuerung des internen Materialtransports vom Lager bis zum Arbeitsplatz in der Produktion.
D	Beschaffungslogistik: Planung und Steuerung des externen Materialtransports vom Lieferanten bis zum Wareneingang in Abstimmung mit Lieferanten und Logistikdienstleistern.
E	Externe Qualifikation: Information und Schulung des Personals von Lieferanten und Logistikdienstleistern bezüglich der Inhalte der Lean Production. Abwicklung spezifischer vertraglicher Vereinbarungen hinsichtlich der Umsetzung der Lean Production.
F	Interne Qualifikation: Information und Schulung des eigenen Personals bezüglich der Inhalte der Lean Production.

Tabelle 3: Übersicht zu den im Fall beobachteten Arbeitsgruppen

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>160</sup> Vgl. zu den drei Lean-Konzeptionen unter anderem Beobachtungsprotokoll, Absatz 216, 343, 345, 350, 364, 588, 592, 637-639, 1333, 1436, 1648, 1703, 1820, 1981; Interviewtranskript 1a, Absatz 22-23; Interviewtranskript 1b, Absatz 128-131; Interviewtranskript 3, Absatz 113-121, 150-151; Interviewtranskript 5, Absatz 137-140; Interviewtranskript 7, Absatz 254-255; Interviewtranskript 8, Absatz 128-139; Interviewtranskript 9, Absatz 147-150, 152; Interviewtranskript 12, Absatz 144-156; Interviewtranskript 13, Absatz 255-262; Interviewtranskript 14, Absatz 149-174; Interviewtranskript 16, Absatz 199-202; Interviewtranskript 17, Absatz 97; Interviewtranskript 19, Absatz 248-249; Interviewtranskript 20, Absatz 210-211, 371-384; Interviewtranskript 21, Absatz 97-98; Interviewtranskript 22, Absatz 130-131; Interviewtranskript 23, Absatz 336-341.

<sup>161</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.3.

<sup>162</sup> Vgl. unter anderem Beobachtungsprotokoll, Absatz 16-18, 350, 991-992, 1497-1498; 1573-1598; Interviewtranskript 1a, Absatz 33-37; Interviewtranskript 1b, Absatz 173; Interviewtranskript 4, Absatz 75; Interviewtranskript 9, Absatz 35; Interviewtranskript 22, Absatz 51.

Besetzt wurden diese Gruppen mit Sachbearbeitern aus den verschiedenen logistischen Bereichen. Mit der Leitung der Gruppen wurden Mitglieder des unteren Managements betraut.

Die auf die Organisation und Gestaltung der Arbeitsplätze in der Produktion gerichteten Maßnahmen und Methoden wurden von einer eigens zu diesem Zweck eingerichteten Abteilung („Lean-Abteilung“) in Form eines Stabs und bestehend aus etwa 10 Mitarbeitern umgesetzt. Die Schwerpunktsetzung der Lean-Abteilung, die sich auf das X-Produktionssystem bezog, lag auf Maßnahmen zur Standardisierung, Poka Yoke, der Anordnung von Maschinen und Rüstzeitenminimierung, wobei diese im Rahmen sogenannter Verbesserungs-Workshops sowie interner Fortbildungsmaßnahmen umgesetzt worden sind. Anders als die zuvor genannten Arbeitsgruppen widmeten sich die Mitglieder der Lean-Abteilung dauerhaft und dezidiert der Lean Production, weshalb diese in die Nähe einer Profession gerückt werden können.

#### **4.3.2 Integrationsvermeidung**

Im ersten Zugriff lassen sich unter der Vernachlässigung oder einem Unterlassen von Programmen oder Maßnahmen alle passiven Verhaltensweisen einer Entkopplung subsumieren. Damit würde das Phänomen der *Integrationsvermeidung* jedoch in die Nähe der eigentlichen Entkopplung gerückt werden, was zu einer konzeptionellen Unklarheit führen würde, da die meisten von Meyer/Rowan genannten Phänomene sich auf Basis von Unterlassungen konstituieren. Bei näherer Betrachtung rekurrieren die Autoren jedoch auf die Vermeidung und Vernachlässigung der formalen Programme oder Maßnahmen, die explizit auf institutionengemäße Strukturen oder die entsprechenden Anpassungen zielen. Dieser Aspekt ist als eine Konkretisierung des besagten Phänomens aufzufassen. Bestimmte Ereignisfolgen innerhalb des Falls sind vor diesem Hintergrund als eine Missachtung und Vernachlässigung der grundlegenden formalen Programme, eine Vernachlässigung der formalen Arbeitstreffen sowie Unkenntnis über die formale Konzeption interpretierbar.

## Missachtung formaler Programme

Die für die Arbeitsgruppen A, B, C und E zu konstatierende Inaktivität – der Auftrag zur Bildung und Arbeitsaufnahme schien im Fall regelrecht missachtet zu werden – ist ein aus der Gesamtheit des Datenmaterials indirekt entnehmbarer Tatbestand, der zudem im Rahmen informeller Gespräche<sup>163</sup> sowie der Interviews bestätigt worden ist. In die Befragung einbezogen worden sind Personen, die regulär in diesen Gruppen hätten arbeiten müssen. Beispielhaft ist nachfolgend eine Aussage zur Arbeitsgruppen B genannt:<sup>164</sup>

„[Die Arbeitsgruppe B], da bin ich [Mitglied]. Das und- ja, das hat nie getagt. Da gibt es natürlich auch eine Struktur, [eine Arbeitsgruppenleitung]. Die inhalt- Das inhaltliche Voranbringen [dieser Arbeitsgruppe] am Standort wird, wurde nicht betrieben.“<sup>165</sup>

Vereinzelt waren die Befragten bezüglich der Zuordnung ihrer Personen zu einer Arbeitsgruppe unsicher oder sogar überrascht.<sup>166</sup> Eine weitere Person, formal der Arbeitsgruppe A zugeordnet, glaubte sich sogar zunächst an eine Mitarbeit in Arbeitsgruppe C zu erinnern, wurde aber aufgrund einer Rückfrage unsicher.<sup>167</sup>

## Vernachlässigung formaler Programme

Während des Feldaufenthalts wurden konstant und über alle Managementebenen hinaus verschiedene passive Verhaltensweisen, wie ein geringes Interesse oder eine niedrige Priorisierung bezüglich der formalen Umsetzung der Lean Production beobachtet, die als Vernachlässigung der formal vorgesehenen Programme durch das Management interpretiert werden.<sup>168</sup> Als Beispiel lässt sich die Aussage eines Mit-

---

<sup>163</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 1574-1577, 1583-1590, 1595-1598.

<sup>164</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 1a, Absatz 157-162; Interviewtranskript 1b, Absatz 26-31; Interviewtranskript 2, Absatz 106-117; 152-155; Interviewtranskript 9, Absatz 55, 95; Interviewtranskript 23, Absatz 115-123.

<sup>165</sup> Interviewtranskript 1a, Absatz 91.

<sup>166</sup> Vgl. Interviewtranskript 9, Absatz 36-39; Interviewtranskript 10, Absatz 30-41, 44-47.

<sup>167</sup> Vgl. Interviewtranskript 21, Absatz 173-184, 209-214.

<sup>168</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 10, 12, 49-60, 182, 307-309, 771-773, 908-910, 934-935, 958, 960-963, 980-981, 1104-1105, 1126, 1382, 1386, 2215-2217, 2597; Interviewprotokolle und Reflexion, Absatz 547-548; Interviewtranskript 1a, Absatz 91; Interviewtranskript 1b, Absatz 65, 67-69; Interviewtranskript 2, Absatz 156-159; Interviewtranskript 4, Absatz 67, 75, 81, 139-143, 210-223, 258-259, 264-271; Interviewtranskript 5, Absatz 220-222; Interviewtranskript 7, Absatz 224-229; Interviewtranskript 9, Absatz 95, 104-113, 186-188, 412-413, 421-424; Interviewtranskript 10, Absatz 213, 218-225; Interviewtranskript 12, Absatz 225-230; Interviewtranskript 13, Absatz 263-266, 352, 371-374; Interviewtranskript 14, Absatz 341-352, 432-440; Interviewtranskript 15a, Absatz 161-166; Interviewtranskript 15b, Absatz 17, 101-103, 217-225, 240-249; Inter-

glieds der Arbeitsgruppen heranziehen, die sich auf die Aufforderung bezieht, die Zusammenarbeit zwischen den Gruppenmitgliedern und der Gruppenleitung zu beschreiben:

„(13) °Zusammenarbeit beschreiben?° (5). @.@ Da gibt es nicht viel zu beschreiben. @.@“<sup>169</sup>

Damit zusammenhängend haben die Arbeitsgruppen D und F ihre relativ geringen Aktivitäten im Fallverlauf sukzessiv reduziert und schließlich ohne relevantes Ergebnis eingestellt.

Von der Gruppe D wurden im Bereich der Beschaffungslogistik mit fünf verschiedenen Lieferanten, unter Einbindung von Spediteuren, Erprobungen (im Fall als „Piloten“ oder „Pilotrelationen“ bezeichnet) eines bestimmten, vermeintlich leankonformen Versorgungskonzepts durchgeführt. Drei dieser Lean-Versuche wurden bereits kurz nach dem Feldeintritt ergebnislos abgebrochen, sodass hier keinerlei Beobachtungen mehr möglich waren.<sup>170</sup> De facto verlief der vierte Versuch ebenfalls ergebnislos. Der regulär zum Versuch vorgesehene Vertrag wurde nicht unterzeichnet und es scheiterten beide Versuche, einen positiven Beitrag in der Mitarbeiterzeitung zu platzieren. Schließlich wurde auch das für diesen Versuch explizit vorgesehene, jedoch ohnehin sporadisch stattfindende Arbeitsgruppentreffen von den Beteiligten nicht mehr wahrgenommen.<sup>171</sup> Ohne einer weiteren Betrachtung zu unterliegen, wurde der Versuch mit Lieferant 3 mit „viel gutem Willen“ als „Scheinrelation“ weitergeführt.<sup>172</sup>

Zu guter Letzt scheiterte auch der fünfte Lean-Versuch (Lieferant 4) deutlich. Es blieb bei einem Vortreffen, dem Versuch, einen Beitrag in der Mitarbeiterzeitung zu lancieren sowie ergebnislos verlaufenen Vertragsverhandlungen.<sup>173</sup> In einem der Interviews wurde dieser Versuch sogar als Tiefpunkt bezeichnet, wobei der faktisch eben-

---

viewtranskript 16, Absatz 299-310; Interviewtranskript 19, Absatz 310-311, 316-321; Interviewtranskript 21, Absatz 214; Interviewtranskript 22, Absatz 150-151.

<sup>169</sup> Interviewtranskript 9, Absatz 93.

<sup>170</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 5-6.

<sup>171</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 62, 64, 540-541, 545-546, 552-554, 975-976, 1561-1563.

<sup>172</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 1408, 2605.

<sup>173</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 967-968, 971-974, 984, 1060-1062, 1125, 1268, 1469.

falls gescheiterte Versuch mit Lieferant 3 sogar noch als Referenz herangezogen wird:<sup>174</sup>

„[Lieferant 4]. Die Thematik des [Verhandlungs]-Gesprächs mit [Lieferant 4]. Das ist ein @Tiefpunkt auf beiden Seiten.@ Egal ob nun persönlich oder für das Unternehmen. Da zeigt sich einfach, wenn man, sobald man mal auf ein bisschen Widerstand trifft und das nicht so ganz so einfach läuft wie bei [Lieferant 3], die da ja sehr gut mitgemacht haben, bei dem ganzen Thema, wie schlecht wir denn eigentlich organisiert sind, sowas dann weiter voran zu treiben.“<sup>175</sup>

Mit der Beendigung der vorstehend kurz beschriebenen Versuche hat die Arbeitsgruppe D ihre Arbeit eingestellt. Als Beispiel für die Bestätigung dieses Umstands in den Interviews dient das folgende Zitat:<sup>176</sup>

„Diese Gruppe ist natürlich so wie sie damals zusammengesetzt war aufgelöst, weil es die Piloten nicht mehr gibt. Damit ist das Thema durch.“<sup>177</sup>

Im Grundsatz ergab sich bei der Arbeitsgruppe F, zweifelsohne jene mit dem, in relativer Hinsicht, höchsten und konstantesten Aktivitätsgrad<sup>178</sup>, ein identisches Bild. Die leanbezogene Information und Qualifikation des Personals, eigentlich Aufgabe dieser Gruppe, erfolgten nicht, da sich die Gruppe einzig an dem erfolglosen Versuch abarbeitete, ein Lean-Rollenspiel zu modifizieren.<sup>179</sup> Die primär zur Qualifikation des Personals vorgesehenen Vorträge, auch als „Schulungen“ bezeichnet, wurden nur in der Anfangsphase einer sehr begrenzten Zahl von Personen angeboten.<sup>180</sup>

Ebenso wurden die zu Informationszwecken gedachten, einfach gestalteten Lean-Broschüren, bis auf eine irrelevante Ausnahme, nicht verteilt.<sup>181</sup> Im Rahmen der Interviews reagierten zwei Personen auf die Konfrontation mit diesem Umstand sehr

---

<sup>174</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 9, Absatz 132; Interviewtranskript 12, Absatz 345-360; Interviewtranskript 15b, Absatz 317-320.

<sup>175</sup> Interviewtranskript 9, Absatz 160.

<sup>176</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 7, Absatz 187, 191, 213; Interviewtranskript 9, Absatz 129-132; Interviewtranskript 10, Absatz 16-23, 73; Interviewtranskript 13, Absatz 38-41; Interviewtranskript 16, Absatz 61-62.

<sup>177</sup> Interviewtranskript 9, Absatz 132.

<sup>178</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 1353; Interviewtranskript 4, Absatz 61, 75, 83, 167-173, 311.

<sup>179</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.4.

<sup>180</sup> Vgl. Interviewtranskript 15b, Absatz 72-75, 83-99, 103-105; Interviewtranskript 22, Absatz 85.

<sup>181</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 350; Interviewtranskript 1b, Absatz 160-161, Interviewtranskript 10, Absatz 69, 305-315; Interviewtranskript 15b, Absatz 206-207.

überrascht, da sie von einer bereits durchgeführten Verteilung der Broschüren ausgegangen sind.<sup>182</sup> Die folgende Interviewpassage fasst die geschilderte Sachlage zusammen:<sup>183</sup>

„Das ganze Projekt Mitarbeiterinformation stockt und deshalb stehen da oben die Broschüren. Und wir kommen hier mit unserem Spiel @auch nicht weiter.@“<sup>184</sup>

Als Resultat dieser Integrationsvermeidung sind die im Foliensatz und den Broschüren enthaltenen Informationen nach einiger Zeit zum Teil veraltet gewesen.<sup>185</sup> Gegen Ende des mehrjährigen Feldaufenthalts wurde das Lean-Rollenspiel schließlich doch noch in einer Variante präsentiert,<sup>186</sup> in der es, so lautete zumindest die schriftliche Ankündigung, in den Spielbetrieb übergeben werden sollte:

„Wir stehen jetzt aber an einem Punkt, an dem wir an das aktive Training denken müssen. Ich habe daher in der [XUS]-Runde [...] ein Blatt mit dem aktuellen Status zur [XLS]-Simulation vorgelegt. Ich habe dort die Frage nach den Moderatoren und dem organisatorischen Umfeld gestellt. In einer Diskussion ist dann entschieden worden, [...] die Möglichkeiten des Trainings-Centers [...] zu nutzen. Daher werden wir jetzt die [XLS]-Simulation auf die dortigen Möglichkeiten abstimmen. Das funktioniert aber nicht mehr in einer großen Gruppe. Daher möchte ich den Regeltermin am Dienstag einstellen. Danke erst einmal an Alle, die zum heutigen Stand beigetragen haben. Sobald die Schulungen starten, werdet ihr das komplette Ergebnis mitbekommen.“<sup>187</sup>

Im Resultat hätte die Arbeitsgruppe F nunmehr theoretisch ihre Tätigkeit auf die Qualifikation und Information des Personals oder die Nutzung des Spiels zu diesen Zwecken legen müssen. Stattdessen wurde mit der vorstehend zitierten Nachricht die Einstellung der Arbeit durch die Leitung der Gruppe angekündigt. Zwar reagierte ein Gruppenmitglied noch mit einer Nachfrage in Form einer E-Mail auf die zuvor zitierte Nachricht,<sup>188</sup> aber es fanden sich keinerlei Hinweise mehr, dass die Gruppe wieder aktiv geworden ist.<sup>189</sup> Im Gegenteil sogar: In der späten Phase des Feldaufenthalts

<sup>182</sup> Vgl. Interviewtranskript 4, Absatz 112-117, 312-320; Interviewtranskript 22, Absatz 106-115.

<sup>183</sup> Vgl. über die nachfolgenden Zitationen hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 452, 921, 1125; Interviewtranskript 22, Absatz 139; Interviewtranskript 15b, Absatz 217.

<sup>184</sup> Interviewtranskript 23, Absatz 319.

<sup>185</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 304, 349, 921.

<sup>186</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 2812-2814.

<sup>187</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 2867.

<sup>188</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 2875.

<sup>189</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 2879.

sind die Umsetzungsbemühungen zur Lean Production im Logistikbereich zum Erliegen gekommen.

Der Handlungsschwerpunkt lag, neben dem üblichen logistischen Tagesgeschäft, ohnehin längst auf der Fertigstellung und der Inbetriebnahme eines neuen Zentrallagers, näher beschrieben in Abschnitt 4.3.3.<sup>190</sup> Demgemäß wurde unter anderem in einem informellen Gespräch festgestellt, dass regulär nur noch drei Personen, eine davon der Verfasser dieser Arbeit, an der Umsetzung des X-Logistiksystems arbeiteten.<sup>191</sup> Zwei Wochen später, in einer ähnlich gelagerten Beobachtung, schien sich endgültig zu zeigen, dass der Versuch, die Lean Production umzusetzen, in sich zusammengefallen ist.<sup>192</sup>

„Es wurde im Termin so was wie ein Status erfasst: Laut [Gruppenleitung C] hat [XLS-Leitung] das Thema [XLS] abgegeben. Bezogen auf [die Arbeitsgruppe F] fragte er, ob dort nur noch das Spiel gemacht werde. Die [Arbeitsgruppe D] würde gar nichts mehr machen. [Die Arbeitsgruppen A und B] wurde[n] auf die Arbeit von [Mitarbeiter Logistik] begrenzt, obwohl [Gruppenleitung A] auch im Raum war. Dieser wiederum stellte fest, dass erst [Person a] [Leiter der Gruppe E] war. Dann wäre es [Person b] gewesen und aktuell würde es keinen mehr geben. [...] Er wollte mit [Leitung Logistikbereich] bei Gelegenheit mal darüber sprechen.“<sup>193</sup>

Die vorstehende Situation ereignete sich kurz vor dem Entschluss zur Beendigung des Feldaufenthalts aufgrund der konstatierten theoretischen Sättigung.<sup>194</sup>

### **Vernachlässigung formaler Arbeitstreffen**

Formal vorgesehene Arbeitstreffen wurden hierarchieübergreifend vernachlässigt. Regelmäßig sind die leanspezifischen Treffen des oberen und unteren Managements

---

<sup>190</sup> Vgl. unter anderem Beobachtungsprotokoll, Absatz 531-532, 869-871, 1077-1091, 1228-1245; Interviewtranskript 5, Absatz 10-23; Interviewtranskript 9, Absatz 16-17; Interviewtranskript 19, Absatz 10-13.

<sup>191</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 2622.

<sup>192</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 2748, 2802.

<sup>193</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 2674.

<sup>194</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 2883.

(„XLS-Managementtreffen“) auf Initiative des oberen Managements abgesagt worden:<sup>195</sup>

„An dieser Stelle kritisierte [Mitarbeiter Logistik] das widersprüchliche Verhalten [des oberen Managements]. [Dieses] sage regelmäßig alle [XLS]-Runden ab, aber [Gruppe F] soll das Spiel umsetzen. Seit über vier Monaten, so [Mitarbeiter Logistik], habe es keine [XLS]-Runde mehr gegeben, [das obere Management] solle die endlich [...] mal komplett absagen.“<sup>196</sup>

Im Falle stattgefundener Termine konnte deren Vernachlässigung über alle Managementebenen hinweg beobachtet werden. Unter anderem haben Vertreter des oberen Managements nicht teilgenommen oder sich vertreten lassen, es fehlten Gruppenleiter und Mitglieder des unteren Managements oder das Treffen wurde bereits nach kurzer Dauer beendet.<sup>197</sup> Gegen Ende des Feldaufenthalts wurde das Abstimmungstreffen als regulärer Termin aus dem Online-Kalender sogar vollständig entfernt, wobei eine Information hierüber oder gar eine Begründung nicht geliefert wurden.<sup>198</sup>

Die häufigen Absagen des zentralen XLS-Managementtreffens drangen schließlich auch bis auf die Ebene der Mitglieder der Arbeitsgruppen durch:<sup>199</sup>

„Also so, die [XLS]-Runden in der Vergangenheit sind sehr, sehr viele ausgefallen. So habe ich das gehört. Ich war da selber nicht beteiligt, aber man hat nur irgendeine Struktur auf dem Papier gemacht, aber leben tut man die nicht.“<sup>200</sup>

Ähnlich verhielten sich die Organisationsmitglieder in den Arbeitsgruppen. Regulär waren für die beiden verhältnismäßig aktiven Arbeitsgruppen D und F wöchentliche Arbeitstreffen im Umfang von etwa zwei bis drei Stunden fest eingeplant. Diese wurden jedoch bereits während der aktiven Phasen stark vernachlässigt. Typisch waren

---

<sup>195</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 918-919, 1005-1006, 1119-1121, 1315-1316, 1873-1874, 2586, 2596-2597. Beispiele für die ausgefallenen Termine finden sich unter anderem in Absatz 283-284, 1127, 1314-1316, 1439, 1736-1738, 1889 oder 2619 des Beobachtungsprotokolls.

<sup>196</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 2622.

<sup>197</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll 166, 218-230, 285-302, 306, 323, 436-450, 456, 1122-1123, 1128, 1248-1264, 1369-1381.

<sup>198</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 2774.

<sup>199</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 4, Absatz 155; Interviewtranskript 15b, Absatz 177; Interviewtranskript 22, Absatz 53.

<sup>200</sup> Interviewtranskript 8, Absatz 91.

Ausfälle, unvollständige Anwesenheit, verspätetes Erscheinen, verzögerter Beginn sowie frühzeitiges Beenden.<sup>201</sup> Bezüglich der Arbeitsgruppe F merkte ein Praktikant in einem informellen Gespräch an:

„Was ich komisch finde, es gibt einen Termin, aber mein Eindruck ist, es kommt wer Lust hat. Es ist nicht erkennbar, nach welchen Kriterien die Termine gemacht werden und [wie] die Zusammensetzung des Teams ist.“<sup>202</sup>

Einmalig ließ sich sogar ein Ausfall des Treffens der Gruppe F über einen Zeitraum von zwölf Wochen beobachten.<sup>203</sup> In den Interviews wurde die Vernachlässigung der Arbeitstreffen entsprechend bestätigt. Für die Arbeitsgruppe D wurde festgestellt:<sup>204</sup>

„Tiefpunkt ist sicherlich auch die Projektdurchführung hier, die wir hier am Standort haben unter [XLS]-Organisation mit dem Projektteam, das seine Regeltermine schon seit einiger Zeit weniger als sporadisch wahrnimmt.“<sup>205</sup>

Die Aussagen der Mitglieder der Arbeitsgruppe F sind im Grundsatz mit der vorstehenden Passage identisch und werden daher an dieser Stelle nicht bemüht.<sup>206</sup>

### **Unkenntnis über formale Konzeption**

Die Unkenntnis über die formalen Inhalte der Lean Production belegt die Vernachlässigung zusätzlich, da diese bei den Organisationsmitgliedern hierarchieübergreifend bekannt sein müssten. Innerhalb der Managementhierarchie war jedoch eine stark ausgeprägte Unkenntnis bezüglich der Inhalte der umzusetzenden Lean-Konzeptionen, ob nun X-Logistik- oder X-Produktionssystem genannt, zu registrieren. Als mögliche Ursache lässt sich die Verlagerung der Umsetzungsaktivitäten aus dem Managementbereich heraus in die Lean-Abteilung sowie die in dieser Arbeit primär betrachteten Arbeitsgruppen des Logistikbereichs ins Feld führen. Die Un-

---

<sup>201</sup> Vgl. beispielhaft Beobachtungsprotokoll, Absatz 255, 377, 430-432, 492-494, 660, 740-749, 1427-1435, 1532-1541, 1809-1811, 2587-2589.

<sup>202</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 142.

<sup>203</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 1840, 1881-1882, 1890, 1900-1902, 1906-1908, 1923-1925, 1948-1950, 1978-1979, 2000-2001, 2008-2010, 2016-2018, 2026-2027, 2034-2035.

<sup>204</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 12, Absatz 118-127.

<sup>205</sup> Interviewtranskript 9, Absatz 162.

<sup>206</sup> Vgl. Interviewtranskript 15a, Absatz 46, 57-64; Interviewtranskript 22, Absatz 48-49, 152-153; Interviewtranskript 23, Absatz 237, 303, 323, 332-336.

kenntnis des oberen Managements konnte in einem der selten stattfindenden XLS-Managementtreffen beobachtet werden:

„In diesem Zusammenhang hat [Gruppenleitung F] bemängelt, dass [XLS] zu unbekannt ist, insbesondere in der Managementebene. [Mitglied oberes Management] äußerte sich dazu umgehend: „Stimm‘ ich ihnen zu. Ich bin seit [sieben Monaten] hier [im oberen Management] [...], vorher habe ich von [XLS] nie was gehört!“ Es wurde dann vorgeschlagen, dass Thema mal im [oberen Management] zu präsentieren.“<sup>207</sup>

Etwa ein halbes Jahr später wurden diese spontanen Ideen in einem weiteren Treffen des Managements beiläufig neu aufgegriffen. Konkretisiert, weiterverfolgt oder umgesetzt wurden sie jedoch zu keinem Zeitpunkt.<sup>208</sup> Nicht anders gestaltete sich die Situation im unteren Management und damit auch bei den Leitern der Arbeitsgruppen. Im selben Treffen wie zuvor erwähnt wurde auch deren Unkenntnis kritisiert:

„Weiterhin monierte [Mitglied oberes Management], [Gruppenleitung F] stimmte ihm zu, dass [die Mitglieder des unteren Managements im Logistikbereich] nach über einem Jahr immer noch nicht mit den Grundlagen des [XLS] vertraut sind.“<sup>209</sup>

Darüberhinaus existieren weitere Textpassagen, die durchgehend eine konzeptionelle Unkenntnis für das Management belegen.<sup>210</sup> Ein ähnliches Bild ist für den operativen Bereich zu konstatieren. Den Interviewtranskriptionen ließ sich entnehmen, dass von den insgesamt 23 befragten Personen 14 mit den formalen Inhalten der umzusetzenden Lean-Konzeption nicht vertraut waren. Betroffen hiervon sind Personen aus allen Arbeitsgruppen sowie dem mit der Supermarkteinführung beauftragten Bereich. Die begrenzten Aktivitäten der Arbeitsgruppe D schlagen sich bei einem Teil der Gruppenmitglieder in entsprechend geringen konzeptionellen Kenntnissen nieder.<sup>211</sup> Sogar bei den Mitgliedern der Arbeitsgruppe F konnten Wissensdefizite registriert werden, obwohl es deren Aufgabe war, die konzeptionellen Inhalte der Lean Production an die Belegschaft zu vermitteln.<sup>212</sup>

<sup>207</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 235-236.

<sup>208</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 349, 1055-1057, 1266.

<sup>209</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 232.

<sup>210</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 303, 333-335, 666, 896-899, 1383.

<sup>211</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 1794-1795; Interviewprotokolle und Reflexion, Absatz 233; Interviewtranskript 7, Absatz 120-131, 254-255, 423; Interviewtranskript 12, Absatz 144-156; Interviewtranskript 13, Absatz 258-260; Interviewtranskript 14, Absatz 149-174; Interviewtranskript 16, Absatz 199-202, 229-240.

<sup>212</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 22, Absatz 127-129.

„Also jetzt, jetzt, jetzt dringst du da in- versuchst du in Wissensgebiete einzudringen und dann weiß ich nicht, wieviel, wieviel du bei den Leuten rauskriegen wirst. Bei mir wirst du, bei mir ist nicht viel- [...] Bei mir- Für mich bedeutet dieses [X-Logistiksystem]- (3) Ein großer Punkt dieses [X-Logistiksystems] ist für mich das Cross Dock. Dass wir als eine Zentrale haben, wo wir uns als Logistik befinden und auch sehen. Dass wir (3) nicht mehr verstreut sind im Werk, das ist mir wichtig über dieses [X-Logistiksystem]. Dass auch das Wissen zentraler dann für uns ist.“<sup>213</sup>

Unkenntnis über die formale Konzeption ließ sich schließlich auch im Kreis der Personen lokalisieren, die mit der Umsetzung von Supermärkten, Kanban und Routenverkehren beschäftigt waren.<sup>214</sup> Die dahinterliegenden Passagen werden, aufgrund ihrer Übereinstimmung mit der vorstehend herangezogenen Textstelle, ebenfalls nicht nochmal gesondert eingefügt.

### 4.3.3 Zeremonien und Symbolik

Zeremonien dienen nach Meyer/Rowan dem Aufbau einer Legitimitätsfassade, da hierdurch die Erfüllung institutionell geprägter Bewertungskriterien signalisiert und eine Inspektion und Evaluation vermieden werden kann. Dass Zeremonien auf Symbolik Rückgriff nehmen, ist evident und konnte im Feld entsprechend klar erkannt werden. Daher ist die deduktive Kategorie des zeremoniellen Handelns, ausgehend von der zusätzlich integrierten induktiven Komponente, um den Begriff der Symbolik erweitert worden. Zeremonien ließen sich in Form manipulierter Rollenspiele sowie sehr einfach gehaltener Standardisierungsspiele beobachten. Zum weiteren Aufbau der Lean-Fassade wurden vereinzelt geschönte Berichte in der Mitarbeiterzeitung lanciert. In technischer Hinsicht fungierten Supermärkte, Kanban, Routenverkehre sowie als besonders vorbildlich gekennzeichnete Stationen in der Fabrik als *Zeremonien und Symbolik* der Lean-Umsetzung. Sprachspiele und Metaphern schließlich waren Bestandteil einer institutionenkonformen Fachsprache zur Stützung von *Zeremonien und Symbolik*, womit auch sie einen wichtigen Beitrag zum Fassadenaufbau geleistet haben.

---

<sup>213</sup> Interviewtranskript 4, Absatz 225-227.

<sup>214</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, 2336-2338; Interviewprotokolle und Reflexion, Absatz 243; Interviewtranskript 2, Absatz 165; Interviewtranskript 6, Absatz 127-140, 244-251; Interviewtranskript 8, Absatz 128-139; Interviewtranskript 17, Absatz 92-107; Interviewtranskript 18, Absatz 282-287; Interviewtranskript 19, Absatz 238-247, 250-255; Interviewtranskript 20, Absatz 210-211.

## Manipulierte Rollenspiele

Ein sehr auffälliges und mehrfach im Fall auftretendes Phänomen des zeremoniellen Handelns war die Nutzung von Lean-Rollenspielen, in denen mittels vereinfachter Mittel Logistik- und Produktionsprozesse nachgestellt werden. Je nach Spiel werden mit zehn bis fünfzehn Teilnehmern in zwei oder mehr Spielrunden Massenproduktion und Lean Production gegenübergestellt. In der Ausgangsrunde wird stets nach der vermeintlichen Logik der Massenproduktion gespielt. Manipulationen führen dabei zwangsläufig zu besonders kritischen Abläufen und Ergebnissen; typischerweise chaotische Versorgungs- und Produktionsprozesse, die in einer unkontrollierten Erhöhung von Vorräten münden. Zumindest eine Person äußerte sich im Rahmen eines Interviews kritisch über die Steuerung der Ergebnisse in den Lean-Rollenspielen.<sup>215</sup> In der oder den nachfolgenden Spielrunden wird durch Einführung der Lean Prinzipien eine Prozessberuhigung initiiert, was sich in entsprechend niedrigeren Vorräten niederschlägt.<sup>216</sup> Die Gestalt der Rollenspiele bestätigt die im Rahmen der Authentizitätsproblematik dargelegte Besonderheit, wonach zur Darstellung der Lean Production auf die Massenproduktion als Kontrast zurückgegriffen wird.<sup>217</sup>

Bereits unmittelbar nach dem Feldeintritt ergab sich die Gelegenheit zur Teilnahme an einem Seminar, dessen Schwerpunkt auf einem Lean-Rollenspiel lag. Geleitet wurde das Seminar von einem in der „Lean-Szene“ sehr bekannten Lean-Trainer. Der Produktionsprozess wurde in diesem Spiel durch das Falten kleiner Kartons nachgestellt.<sup>218</sup> Im Beobachtungsprotokoll findet sich hierzu folgende Passage:

„Höhepunkt des Workshops war sicherlich die Kartonsimulation, eine Art Bierspiel. Es wurde in mehreren Runden gespielt und stellte, stark vereinfacht, einen typischen Fertigungsprozess dar: Materialversorgung, Vormontage, Endmontage und Qualitätsprüfung. Die erste Runde war ein reines Push-Produktionssystem. Jeder sollte sein Material selbst holen und soviel produzieren, wie es ihm möglich war, was zu entsprechend hohen Beständen („Verschwendung“) bei gleichzeitiger Auszahlung von Leistungsprämien aufgrund der hohen Produktivität führte. In den nachfolgen-

---

<sup>215</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 7, Absatz 391-411.

<sup>216</sup> Vgl. zu den Spielparametern unter anderem Beobachtungsprotokoll, Absatz 91-99, 234, 1019, 1436.

<sup>217</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.1.

<sup>218</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 33-36.

den Runden wurde mit Verbesserungen gespielt. Ein Logistiker kam hinzu, es gab feste Programme, Takte und schließlich mussten die Spieler in der letzten Runde das Spiel selbst optimieren.“<sup>219</sup>

Über diese frühe Episode hinaus existierte ein als „LKW-Spiel“ bezeichnetes Rollenspiel. Dieses war fester Bestandteil des von der Lean-Abteilung dauerhaft betriebenen Trainings-Centers, in dem wiederum die Lean-Prinzipien an alle Standortangehörigen vermittelt werden sollten. Auch dieses Rollenspiel beinhaltete verschiedene Stationen eines Montageprozesses sowie die jeweils dazugehörigen Prozesse der Anlieferung von Material. Produziert wurden einfache Spielzeug-LKW aus Kunststoff. Im Rahmen des formell vorgesehenen „Trainings“ aller Standortangehörigen konnte an diesem Spiel teilgenommen werden.<sup>220</sup> Der sich über anderthalb Tage und vier Runden ziehende Verlauf war typisch:

„In der ersten Runde wurde „Push in Reinkultur“ gespielt, d.h. jeder in der Fertigung sollte explizit soviel produzieren, wie es ihm möglich war. Sobald ein Behälter voll war (z.B. mit Achsen) sollte er seinen Behälter an den nachgelagerten Arbeitsplatz bringen. Das Resultat waren erwartungsgemäß hohe Bestände in Form gestapelter Behälter mit Zwischen- und Fertigproduktion. In der zweiten Runde wurde auf ziehende Prozesse umgestellt. Die Anweisung lautete nun, immer dann zu produzieren, wenn der nachgelagerte Arbeitsgang einen Behälter entnommen hat. Produziert werden sollte dann ausschließlich die Menge, die zuvor entnommen wurde. Die zu erwartenden Ergebnisse traten ein: Die Bestände gingen runter und die Prozesse liefen ruhiger. Was in der Nachbesprechung „überraschenderweise“ auch von den Spielern festgestellt wurde. In beiden Runden gab es keine Marktperspektive, keinen geplanten Absatz und keine Programmplanung; es wurde noch nicht im „Kudentakt“ gefertigt.“<sup>221</sup>

Trotz offensichtlicher Defizite wurde aus dem Teilnehmerkreis heraus keine Kritik formuliert.<sup>222</sup> Es gelang allerdings mit Mitarbeitern der Lean-Abteilung Gespräche zu führen, in deren Verlauf die oben wiederholt erwähnte Kontrastierungsvermutung weiter gestützt und die Manipulation der Spiele zu Gunsten der Lean Production bestätigt worden sind.<sup>223</sup> Zudem wurde zu einem späteren Zeitpunkt, in einem weiteren informellen Gespräch seitens eines Mitarbeiters der Lean-Abteilung erwähnt, dass

---

<sup>219</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 36.

<sup>220</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 263-278, 575-636.

<sup>221</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 595.

<sup>222</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 576-586, 623-624.

<sup>223</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 597, 601, 996-997.

Unklarheit darüber herrscht, ob und inwieweit die vermittelten Inhalte des LKW-Spiels am Arbeitsplatz in der Produktion überhaupt umgesetzt werden.<sup>224</sup>

Der weitaus umfangreichste Kontakt zu einem Lean-Rollenspiel als besondere Manifestation zeremoniellen Handelns bestand im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung bei der Arbeitsgruppe F, deren Aufgabe die leanbezogene Qualifikation des Personals durch Informationsbereitstellung und Schulungen war. Faktisch befasste sie sich jedoch einzig mit der Modifikation des „XLS-Spiels“.<sup>225</sup> Dieses, im Fall auch als „Simulation“ bezeichnet, repräsentierte die Lieferkette vom Lieferanten bis zum Arbeitsplatz in der Produktion, in der schließlich aus Steckbausteinen einfache Fahrzeuge gebaut wurden.<sup>226</sup> Als Basis einer Kontrastbildung wurde von der Arbeitsgruppe die Terminologie eines „alten Logistiksystems“ eingeführt:

„Nach der ersten Spielrunde nach dem „alten bzw. aktuellem Logistiksystem“ (das es so als geschlossenes Konzept nicht gibt) erfolgt eine durch den Moderator geführte Sammlung der Eindrücke der einzelnen Teilnehmer. Anschließend wird das Spiel für die zweite Runde, das [X-Logistiksystem], umgebaut. Danach erfolgt wieder eine Sammlung der Eindrücke.“<sup>227</sup>

Die der vermeintlichen Logik des „alten Logistiksystems“ folgende erste Spielrunde sollte einerseits durch Manipulationen zu den üblichen chaotischen Prozessen sowie hohen Vorräten führen. Andererseits wurde jedoch an die erste Spielrunde der Anspruch gerichtet, den tatsächlichen betrieblichen Abläufen zu entsprechen, um Diskussionen über das Spiel und dessen Inhalte zu vermeiden. Aufgrund der Zugehörigkeit dieses Sachverhalts zum in Abschnitt 4.3.4 kategorisierten Phänomen der *Ziellosigkeit und Zielambiguität* wird diese Thematik an der entsprechenden Stelle näher betrachtet. Die daraus resultierende, starke Unzufriedenheit in der Anwendung des Spiels sowie deren vollständige Ausblendung in einem geschönten Beitrag einer Mitarbeiterzeitung konstituieren eine eigene Kategorie der ersten Ordnung, die nachfolgend dargelegt wird.

---

<sup>224</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 996.

<sup>225</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 1b, Absatz 36-37; Interviewtranskript 4, Absatz 68-71, 156-157; Interviewtranskript 22, Absatz 85.

<sup>226</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 91-99, 101.

<sup>227</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 91.

## Lancierte Erfolgsmeldungen

Zu Testzwecken, von einer Inspektion und Evaluation kann keine Rede sein, wurde das Lean-Rollenspiel drei, maximal vier Mal komplett aufgebaut und durchgespielt, wobei in einem Fall die Führungskräfte der verschiedenen Logistikabteilungen als Teilnehmer fungierten.<sup>228</sup> Im Anschluss an diesen Spieldurchlauf wurde gezielt von verschiedenen, für die Lean-Umsetzung verantwortlichen Personen, ein geschönter Beitrag in der Mitarbeiterzeitung lanciert und zeitnah veröffentlicht.<sup>229</sup> In dem Einseiter ist von einer erfolgreichen spielerischen Vermittlung der Lean-Prinzipien die Rede. Die abgebildeten Führungskräfte scheinen motiviert, positiv gestimmt und guter Laune zu sein. Insgesamt vermittelt der Beitrag ein aktives Bild der Lean-Production-Umsetzung.<sup>230</sup>

Dass das Spiel tatsächlich jedoch nur zu Übungs- und Testzwecken gespielt wurde, blieb ebenso unerwähnt, wie der durch Desinteresse, Irritationen, Diskussionen sowie stellenweise erheblichen Unmut gekennzeichnete Spielverlauf.<sup>231</sup> Die kritische Resonanz auf das Rollenspiel wurde in den Interviews ebenfalls erwähnt.<sup>232</sup> In der Nachbetrachtung des Spiels setzten sich Kritik und Unmut fort. Auffällig war hierbei, dass ein Vertreter der Lean-Abteilung, deren Rollenspiel ebenfalls auf Manipulationen beruht, die Wirklichkeitsnähe im XLS-Spiel explizit einfordert:

„Als wir bei [Führungskraft a, Logistik] standen, einem der drei Lieferanten, schaltete sich [Mitarbeiter Lean-Abteilung] [...] ein. Er fragte ihn gezielt: „Bildet das so die Wirklichkeit ab? Wird der LKW durch Lieferanten tatsächlich überladen [im Sinne von mehr geliefert als bestellt]? Liefert der mehr als im Lieferabruf war?“. [Führungskraft a, Logistik], der etwas überfordert wirkte mit den Fragen, hat bestätigt, dass dies so tatsächlich wäre. [Mitarbeiter Logistik] sagte in dieser Situation zu mir, dass das hier ein Witz wäre und er wirkte so, als ob er sich im Zaum halten muss. Beim „Lieferant [Führungskraft b, Logistik]“ ist aufgrund der Spielregel „Der Leergutplatz belädt jeden LKW voll, egal mit welchen Leergut“ logischerweise falsches Leergut angekommen. [Mitglied Arbeitsgruppe] meinte, dass dies

<sup>228</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 78-90, 376-377.

<sup>229</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 397-409, 425-426, 434-435.

<sup>230</sup> Vgl. Artefakt 6.

<sup>231</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 102, 381, 382, 384, 387, 451, 489, 1299.

<sup>232</sup> Vgl. Interviewtranskript 4, Absatz 105; Interviewtranskript 15a, Absatz 44, 46, 141-142; Interviewtranskript 23, Absatz 181-183, 187.

am [alten Logistiksystem] liegt. [Führungskraft c, Logistik] reagierte sofort darauf und widersprach. Er sagte, dass man den Leuten doch nicht unterstellen kann, dass sie so arbeiten, das würde dann ja niemand ernst nehmen. [Mitarbeiter Lean-Abteilung] klinkte sich auch wieder ein. „Genau deshalb habe ich eben gefragt. Wenn das Spiel nicht die Wirklichkeit wiedergibt oder unglaublich ist, wenn wir uns schlechter darstellen, als wir sind, dann nimmt das keiner an.“ Die Kritikpunkte sind angebracht. Es wird so nicht gearbeitet im Prozess. Es wird einem Lieferanten, der Spezialergut benötigt, nicht vom Leergutplatz irgendwelches x-beliebige Leergut mitgegeben, nur damit der LKW voll wird. Das ist doch absoluter Blödsinn.“<sup>233</sup>

Weitere lancierte Berichte ließen sich zur XLS-Umsetzung während des Feldaufenthalts nicht mehr registrieren. Im Rahmen der Lean-Versuche unternahm die Arbeitsgruppe D, wie bereits kurz erwähnt worden ist, zwei ergebnislose Versuche, ähnlich gelagerte Meldungen zu lancieren.<sup>234</sup> Sehr regelmäßig hingegen hat die Lean-Abteilung über ihre Aktivitäten berichten lassen. Hierbei handelte es sich vorwiegend um Berichte über verschiedene Lean-Seminare oder die „Trainings“ im Trainings-Center, wo das LKW-Spiel oder die nachfolgend beschriebenen Standardisierungsspiele durchlaufen worden sind.

### **Simple Standardisierungsspiele**

Im bereits erwähnten Trainings-Center der Lean-Abteilung wurden, über das LKW-Spiel hinaus, sehr einfache Spiele gespielt. Diese zielten dezidiert darauf, die Vorteile der Standardisierung zu verdeutlichen. Sie waren aufgrund der einfachen Botschaften und Unterstellungen ebenfalls von manipulativer Gestalt. Auch diese Spiele funktionierten nach einem Kontrastierungsprinzip und unterteilten sich in zwei Runden; der erste Durchlauf wurde ohne, der zweite mit Standards gespielt.<sup>235</sup>

„An einem [Produkt] sollten verschiedene, aufeinander aufbauende Arbeitsfolgen durchgeführt werden, die anhand von Abbildungen erläutert wurden. Jeder aus der Gruppe sollte nun eine Arbeitsfolge (z.B. einlegen einer Welle oder Festdrehen eines Halters) gemäß der Arbeitsanweisung durchführen. Im Gegensatz zur ersten, lagen in der zweiten Runde Werkzeug sowie benötigtes Material sortiert am Arbeitsplatz. Resultat war logischerweise, dass die zur Montage benötigte Zeit in der zweiten Runde

---

<sup>233</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 383.

<sup>234</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.2..

<sup>235</sup> Vgl. über die nachfolgenden Zitationen hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 625, 626, 628.

niedriger war, als in der ersten. Als nächste Übung wurde ein Zahlenspiel, das „Standardpuzzle“, durchgeführt. Unsortierte Zahlen von 1 bis 60 sollten von 1 beginnend innerhalb von 20 oder 30 Sekunden weggestrichen werden. Danach wurden die Zahlen sortiert und das Spiel wiederholt. Auch hier war das Ergebnis vorhersehbar: Sortierte Zahlen lassen sich natürlich schneller wegstreichen, d.h. es wurde im gleichen Zeitraum dank Standardisierung ein besseres Resultat erzielt.“<sup>236</sup>

Auch die Standardisierungsspiele basierten auf vereinfachten Annahmen, die in widersprüchlichen Forderungen mündeten und für deren Auflösung innerhalb der betrieblichen Alltagspraxis keine Lösungen existierten.<sup>237</sup>

### Technische Zeremonien und Symbole

Zeremonielles Handeln in technischer Hinsicht ließ sich insbesondere in zwei Ausprägungen beobachten: Als zelebrierte Materialanlieferung und als Erfolgssymbolik. Die erstgenannte Entität nahm in Form eines relativ konsequenten Aufbaus von Supermärkten sowie einer Umstellung auf eine kanbangesteuerte Materialversorgung Gestalt an.<sup>238</sup> Hierbei hat sich, entgegen den sehr umfangreich erscheinenden Veränderungen, am eigentlichen Kernprozess wenig geändert: Aus einem Lager heraus wird die Produktion mit Material versorgt. Die starke Fokussierung auf Supermärkte, Kanban und Routenverkehre wird in den Interviews im Grundsatz bestätigt und dort, direkt und indirekt, auch als Höhepunkt der Lean-Umsetzung im Fall aufgefasst:<sup>239</sup>

„Als erstes sind natürlich, wie gesagt, als erstes ist natürlich angekommen, dass es viel Arbeit gibt und zwar mit den Supermärkten. [...] °Ist das drei Jahre her? Das könnte sogar länger schon wieder her sein. Na, ist auch egal.° Auf jeden Fall, es wurden Prozessplaner gesucht. Es wurden Planer gesucht, die eigentliche Tätigkeit, logistische Prozesse, zu planen. Da wurde alles reingesetzt, um die Supermärkte umzusetzen.“<sup>240</sup>

Die Ausstattung mit Ressourcen zur Durchführung der erforderlichen Prozessmodifikationen war, anders als im Fall der gebildeten Arbeitsgruppen,<sup>241</sup> in hinreichendem

<sup>236</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 593.

<sup>237</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 627, 636.

<sup>238</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 153-155, 1383, 1586.

<sup>239</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 2, Absatz 224-225; Interviewtranskript 3, Absatz 166-173; Interviewtranskript 4, Absatz 197; Interviewtranskript 18, Absatz 214-215; Interviewtranskript 23, Absatz 399.

<sup>240</sup> Interviewtranskript 6, Absatz 209.

<sup>241</sup> Vgl. Abschnitt 4.4.1.

Maße gegeben. Unter anderem wurde Personal adäquat bereitgestellt.<sup>242</sup> Desweiteren wurde sich bereits vor der Einführung des X-Logistiksystems mit der Umsetzung von Supermärkten und einer kanbangesteuerten Materialversorgung befasst, wobei Legitimität sogar zunächst der vordergründige Anlass gewesen zu sein scheint.<sup>243</sup>

„Und und, diese, diese Matrix hat mir nur gezeigt- Also [X-Stadt] zum Beispiel, bei [X-Stadt] war fast alles angekreuzt: Ja, wir haben Kanban eingesetzt, in zwei Montagen zum Beispiel. Ja, wir haben Andontafeln. Ja, wir haben Milk Run, so und so viele Wagen. Wir haben Trailer, so und so viele Wagen. Das sah aus, wie bei einem Quartett-Spiel. Besser, mehr. Ich, ich, ich habe, ich habe viel davon. Wie gut das ist oder wie sinnvoll ich etwas einsetze- Viel Supermarkt, das hieß auch viel gut. Und bei uns stand dann: Keine Andontafel. Kein Kanban. Keine Milk Runs. [...] Der eine hat alles und der andere hat nichts. Und dann ging es los: Wir bauen Supermärkte auf. Ganz egal. Wir wollen später bei so einer Bewertung sagen können: Ja, wir auch!“<sup>244</sup>

Die Umstellung auf Supermärkte, Kanban und Routenverkehre wurde als Prozessverbesserung, Prozessberuhigung oder Prozessstabilisierung wahrgenommen.<sup>245</sup> Ebenso wurde jedoch erwähnt, dass ergonomisch ungünstige Arbeitsbedingungen sowie aufwändige Kommissioniertätigkeiten lediglich verlagert, aber nicht in ihrer Problematik gelöst worden sind.<sup>246</sup>

Zu einem späteren Zeitpunkt während des Feldaufenthalts traten die sogenannten „Leuchttürme“ in Erscheinung. Untere diesem Begriff wurden verschiedene, besonders vorbildliche oder angeblich besonders erfolgreiche Maßnahmen der Umsetzung der Lean Production zusammengefasst. Erstmals wurde in einer Mitarbeiterzeitung über diese Erfolgssymbole berichtet:

---

<sup>242</sup> Vgl. Interviewtranskript 2, Absatz 44-47, 57; Interviewtranskript 3, Absatz 10-11, 70-71, 142-144; Interviewtranskript 11, Absatz 10-13; Interviewtranskript 17, Absatz 10-33; Interviewtranskript 18, Absatz 10-11; Interviewtranskript 20, Absatz 10-11; Interviewtranskript 21, Absatz 36-37; Interviewtranskript 23, Absatz 10-11, 26-31.

<sup>243</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 1a, Absatz 124; Interviewtranskript 2, Absatz 45; Interviewtranskript 8, Absatz 147; Interviewtranskript 11, Absatz 58-67; Interviewtranskript 19, Absatz 86.

<sup>244</sup> Interviewtranskript 21, Absatz 118.

<sup>245</sup> Vgl. Interviewtranskript 3, Absatz 154-155, 307-314; Interviewtranskript 6, Absatz 46-47; Interviewtranskript 8, Absatz 237-250; Interviewtranskript 9, Absatz 322; Interviewtranskript 11, Absatz 136, 137-142, 220; Interviewtranskript 17, Absatz 212-215; Interviewtranskript 18, Absatz 206-209; Interviewtranskript 19, Absatz 182-183; Interviewtranskript 20, Absatz 287-288; Interviewtranskript 23, Absatz 387-391.

<sup>246</sup> Vgl. Interviewtranskript 17, Absatz 216-233; Interviewtranskript 19, Absatz 189-197; Interviewtranskript 21, Absatz 30-33, 81-82, 100-128; Interviewtranskript 23, Absatz 401-421; Interviewprotokolle und Reflexion, Absatz 339.

„Diesmal lautete die Überschrift: „Kick Off: Die Leuchttürme stehen. 28 Paradebeispiele zeigen in der Fabrik, wie das [X-Produktionssystem] besonders gut umgesetzt wurde.“ [...] Allesamt fokussierten sie auf die üblichen Lean-Methoden, wie Kanban, Heijunka-Boards oder Chaku-Chaku-Linien. Dementsprechend standen alle Leuchttürme, bis auf einen, in der Fertigung. Und der, der nicht in der Fertigung stand, handelte von Kanban im Büro, d.h. man bestellt Büromaterial über Kanban. Keine Glättung, keine Nivellierung, keine Lieferantenintegration, keine Programmtreue, keine Lieferabrufsystematik etc. halt all die Themen, die man angehen muss, wenn man die Bestände senken will.“<sup>247</sup>

Die auf Initiative der Lean-Abteilung zurückgehenden Leuchttürme wurden im Rahmen einer der angebotenen „Leuchtturmführungen“ besichtigt sowie separat aufgesucht.<sup>248</sup> Hierbei zeigte sich wiederholt, dass eine klare Lücke zwischen der signalisierten Leankonformität und den tatsächlichen technischen Prozesse klaffte. So war eine nivellierte oder geglättete Produktion nicht zu erkennen. Vielmehr fanden sich sehr klare Hinweise auf eine Losgrößenfertigung. Zudem konnten Brüche im Kanbankreislauf, umfangreiche Nacharbeiten, Wartezeiten, vermeintliche unnötige Bewegungen sowie Vorräte in großen Behältern beobachtet werden.<sup>249</sup> Diese offensichtlichen Lean-Defizite schienen schließlich auch den für die Führung verantwortlichen Mitarbeiter der Lean-Abteilung zu Stellungnahmen zu veranlassen:

„Dass das, was wir sahen, nicht alles einem Lean-Leuchtturm entspricht, schien [Mitarbeiter Lean-Abteilung] auch ganz offensichtlich klar zu sein. Er sagte mehrmals, dass man hier noch nicht ganz optimal produziert, das Optimum noch nicht erreicht sei, die Praxis von der Theorie immer abweicht oder (dies sagte er sinngemäß) man vor Ort Lösungen implementieren müsse, die von den Leuten auch akzeptiert werden.“<sup>250</sup>

Vor diesem Hintergrund sind die als Leuchttürme deklarierten Orte oder Prozessabschnitte nicht als eine besonders erfolgreiche Umsetzung der Lean Production, sondern als Erfolgssymbolik zu interpretieren.

---

<sup>247</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 2363-2393.

<sup>248</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 2685-2689.

<sup>249</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 2639-2643, 2656-2658, 2690-2698, 2704-2705, 2709-2710.

<sup>250</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 2695.

## Sprachspiele und Metaphern

Sprachspiele und Metaphern können Bestandteil zeremoniellen Handelns sein oder dieses protegieren. Sie unterstützen beim Aufbau einer Legitimitätsfassade, da durch sie die Erfüllung institutioneller Kriterien signalisiert und nicht institutionengemäße Umstände kaschiert werden können, indem sie beispielsweise technisch zweckmäßige und komplexe Zusammenhänge terminologisch vereinfacht zusammenfassen oder als Element von Neudeutungen fungieren. Sprachspiele und Metaphern können gezielt eingesetzt werden, in einen allgemeinen Sprachgebrauch übergehen oder sind bereits Bestandteil institutionellen Sprachgebrauchs. Ein im Hinblick auf eine Entkopplung besonders auffälliges Phänomen im betrachteten Fall ist die tendenzielle Substitution der Begriffe „Transporte“ und „Lager“. Die mit Transporten unmittelbar zusammenhängenden Optimierungsprobleme wurden beispielsweise unter Nutzung der Termini „Routen“ oder „Routenverkehre“ in einen leankonformen Duktus gekleidet und dadurch diskutierbar:

„Ich habe keine ausgelastete Routen für [Produkt X], habe ich einfach nicht, weil viel zu wenig Teile da sind.“<sup>251</sup>

In 14 Interviews wurden 47 Textstellen markiert, die wenigstens einmal die besagten Begriffe beinhalten. Hinsichtlich des Lagers ist zunächst der als Substitut verwendete Begriff „Supermarkt“ zu erwähnen, der seinen Ursprung in Ohnos gleichnamiger Metapher<sup>252</sup> hat und der unlängst als Lean-Fachbegriff für ein tendenziell in unmittelbarer Nähe der Produktion zusätzlich eingerichtetes Lager etabliert ist. In insgesamt 323 kodierten Passagen von 20 Interviews findet sich der Begriff auf Seiten der Befragten jeweils mindestens einmal in Form alltäglichen Sprachgebrauchs. Die Institutionalisierung wird durch das nachfolgende Textbeispiel deutlich. Es werden weder die Terminologie hinterfragt, noch der Supermarkt prinzipiell als Lager erkannt, sondern die Höhe der Vorräte wird moniert:

„Nur was mich halt dabei stört ist, dass unter dem Deckmäntelchen [XLS] da wieder Bestände aufgebaut werden und wenn wir die Supermärkte anschauen, dann ist das für mich ein Lager. Das ist kein Supermarkt. [...] Weil, wenn ich da reinschaue: Regaltechnik massiv. Stapler fahren da drin

<sup>251</sup> Interviewtranskript 3, Absatz 125.

<sup>252</sup> Vgl. Ohno (1993), S. 53 und Abschnitt 3.2.2.

rum und ich habe dann einen Tagespuffer und so weiter. [...] Ich habe einen Tag und auch mehr da drin stehen.“<sup>253</sup>

Eine weitere Form der Kaschierung ließ sich im Rahmen des Neubaus eines Lagers registrieren, der im Wesentlichen die Zentralisierung einer bis dahin dezentral organisierten Lagerhaltung zum Ziel hatte. Zum Zeitpunkt des Feldeintritts befand sich dieses Vorhaben in der frühen Entwurfsphase. Es wurde mit hohem Engagement vorangetrieben. Zum Zeitpunkt des Feldaustritts waren die Lagerstrukturen in Betrieb genommen. Über diesen gesamten Zeitraum wurde der Terminus des Lagers, primär unter Rückgriff auf die Substitute „Cross Dock“ und „Logistikzentrum“, konsequent vermieden. Dies führte beispielsweise dazu, dass das Scheitern des angestrebten Neubaus eines Lagers als Scheitern der Lean-Umsetzung begriffen wird:<sup>254</sup>

„Und wenn das gekippt wäre, ganz, ganz ehrlich, wenn das Cross Dock gekippt wäre, stelle ich die Frage in den Raum, ob dann die Motivation nicht am absoluten Nullpunkt gewesen wäre, zum Thema [XLS], zum Thema Lean, zum Thema- Das hängt alles mit zusammen.“<sup>255</sup>

Die Alltagstauglichkeit besagter Termini als Substitut für den Begriff des Lagers im besonderen Kontext eines Lagerneubaus spiegelt sich auch in der Häufigkeit ihrer Verwendung wider. So beinhalten 93 kodierte Passagen in 20 Interviews mindestens einmal den Begriff „Cross Dock“ und 34 Passagen in 7 Interviews mindestens einmal den des „Logistikzentrums“. Eine Kombination aus beiden Begriffen findet sich mindestens einmal in 14 Textstellen von 6 Interviews. Die Terminologien überschneiden sich in den Interviews. Analog zum Supermarkt war die Nutzung des Lagerbegriffs als Bezeichnung für die neu errichtete Lagerhalle durchgehend unüblich und die Substitute sind sukzessiv in den alltäglichen Sprachgebrauch übernommen worden.

Allein scheint die terminologische Kaschierung jedoch nicht ausgereicht zu haben, um den institutionellen Druck der Lean Production abzufangen. Zumindest lässt sich damit erklären, dass sich für einen Zeitraum von knapp drei Monaten als symbolische Zielsetzungen für das just neugebaute Lager eine Vorratsreduktion sowie ein

---

<sup>253</sup> Interviewtranskript 21, Absatz 108.

<sup>254</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 850, 874, 1233, 1528, 1675, 1894.

<sup>255</sup> Interviewtranskript 4, Absatz 199.

teilweiser Rückbau der Infrastruktur beobachten ließen. Der nachfolgende Auszug repräsentiert diese kurze Episode.<sup>256</sup>

„Während des Termins wurde von [Mitglied oberes Management] mehrmals betont, dass man zunächst [...] umziehen und dann sukzessiv die Bestände reduzieren und damit auch wieder Regale abbauen werde.“<sup>257</sup>

Sich aufdrängende Fragen, weshalb nicht generell ein kleineres Lager konzipiert worden ist oder wie die entstehenden Freiflächen genutzt werden sollen kamen nicht auf. Als Grund hierfür ist die als äußerst gering einzustufende Ernsthaftigkeit der genannten Zielsetzungen zu vermuten. Aus offensichtlich selbigem Grund ließ sich deren Verfolgung auch nicht mehr im Fallverlauf registrieren, weshalb sie als symbolische Zielsetzung ausgelegt wird, die zur Kaschierung des Lagerbegriffs zusätzlich herangezogen worden ist.

#### 4.3.4 Zielambiguität und Ziellosigkeit

Zielambiguität resultiert aus mehrdeutigen, nichtssagenden oder nicht konkret fassbaren Zielen. Aus offensichtlichen Gründen können das allgemeine Fehlen von Zielen oder die Vermeidung von Zielformulierungen zu dieser „Zielkategorie“ gezählt werden. Kategorie und Phänomen werden daher als *Zielambiguität und Ziellosigkeit* bezeichnet. Im betrachteten Fall existierten lediglich formale Aufgabenskizzen. Konkrete und aufeinander abgestimmte Zielsysteme waren nicht in Erfahrung zu bringen. Für die kurzzeitig aktive Arbeitsgruppe D ließen sich nahezu keine Daten zur Gestaltung des Zielsystems erheben. Geringfügig anders verhielt es sich bei der Arbeitsgruppe F, die sich immerhin dem Lean-Rollenspiel gewidmet und dadurch ein Subfeld für tiefergehende Beobachtungen und Interviewfragen ermöglicht hat.

#### Arbeitsgruppen ohne Zielvorgaben

In den Arbeitsgruppen D und F existierten, bis auf sehr wenige Ausnahmen, allenfalls vage Vorstellungen über deren Ziele.<sup>258</sup> Bezüglich der Arbeitsgruppe D sticht beson-

---

<sup>256</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 875-877, 1406, 1450, 1528.

<sup>257</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 872.

<sup>258</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 9, 1335.

ders hervor, dass als deren Ziel nicht die Umsetzung sondern, allgemeingehalten und vollkommen unverbindlich, das Testen der Lean-Prinzipien oder das Sammeln von Erfahrungen genannt werden.<sup>259</sup>

„Es war immer klar und das ist denke ich mal heute auch noch so, dass es viele, viele Fragezeichen gibt bei diesem Projekt. Aber wir waren uns halt in diesem Team damals immer einig, dass das ein gutes Vorgehen ist erst mal überhaupt mit den Themen an einem praktischen Beispiel umzugehen, um überhaupt erst mal ein Gefühl dafür zu bekommen, Wo sind denn die Knackpunkte? Wo hakt denn das System? Warum geht es nicht, wenn es denn nicht gehen sollte? Aus welchen Gründen geht es nicht? Wie kann man die Gründe abstellen? Macht es überhaupt keinen Sinn? Um da irgendwie mal qualifiziert was zu sagen zu können, haben wir ja diesen Piloten überhaupt erst ins Leben gerufen.“<sup>260</sup>

Die allgemeine Zielsituation für die Arbeitsgruppe F wiederum stellt sich in den Interviews so dar, dass die Befragten konkrete umsetzungsbezogene Ziele nicht zu benennen wussten. Stattdessen wurden technische Ziele, wie das Abholen von Personengruppen oder das Mitnehmen von Kollegen genannt. Vereinzelt finden sich, vor dem Hintergrund vermeintlicher Veränderungen, auch individuelle Ziele, wie der Abbau von Abwehrhaltungen oder Ängsten.<sup>261</sup> Überdies monierte ein Gruppenmitglied das generelle Fehlen von Zielen.<sup>262</sup>

### **Lean-Rollenspiel ohne Zielsystem**

Für das Lean-Rollenspiel ist eine hohe Pluralität an Ziellosigkeit und Zielambiguität zu konstatieren. Diese reicht unter anderem von der Anschaffung über den Ort der Unterbringung oder die Zielgruppe bis hin zu den zu vermittelnden Inhalten. Vermutlich erfolgte die Anschaffung des Lean-Rollenspiels nicht zielgerichtet, sondern auf Basis einer tendenziell spontanen Managemententscheidung. Zuvor wurde es an einem anderen Konzernstandort zusammen mit einer Unternehmensberatung entwickelt, wobei dies offenbar nicht tiefgehend auf ein bestimmtes Ziel hin erfolgt ist. Daher wurde das Spiel in Form einer einfachen Rohfassung beschafft, um es so-

<sup>259</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 7, Absatz 191; Interviewtranskript 9, Absatz 61, 71; Interviewtranskript 10, Absatz 90-91; Interviewtranskript 14, Absatz 304-306.

<sup>260</sup> Interviewtranskript 9, Absatz 117.

<sup>261</sup> Vgl. Interviewtranskript 15a, Absatz 31-35; Interviewtranskript 22, Absatz 44-47; Interviewtranskript 23, Absatz 161.

<sup>262</sup> Vgl. Interviewtranskript 23, Absatz 289, 323.

dann, wie auch immer geartet, bei Bedarf standortspezifisch modifizieren zu lassen.<sup>263</sup>

„Ja, ja, das war die Rohfassung, ist sozusagen ein Konzept gewesen. [...] Die Abläufe, wie was funktionieren soll. Das stand alles noch gar nicht so wirklich fest. Man hatte ein Grobkonzept, ja. Man konnte auch durchsimulieren, aber: Wie vermittelt man? Welche KPIs werden anschließend gezeigt, um das Ganze anschließend nochmal zu reflektieren? Uns wurden natürlich Empfehlungen gegeben, aber man kann natürlich selber noch daran arbeiten. Aber das war auch das Argument von [X-Stadt], das sie uns gesagt haben: „Nehmt das Spiel mit. Wenn ihr es optimieren wollt, verbessern wollt, macht es. Aber wir geben euch erstmal ein Konzept in die Hand, das könntet ihr entweder so nutzen oder auch abändern.“<sup>264</sup>

Im Prinzip herrschten unklare und widersprüchliche Vorstellungen bezüglich der Modifikation des Spiels vor. So sollten einerseits Diskussionen und Kritik vermieden werden, weshalb der erste Durchlauf möglichst wirklichkeitsnah gestaltet sein sollte. Die nachfolgende Passage, aus dem Beobachtungsprotokoll entnommen, steht exemplarisch dafür.<sup>265</sup>

„Weiterhin schienen alle Diskussionen oder mögliche Fragen zu fürchten, d.h. das Spiel wird sehr stark strukturiert, damit ja keine Fragen oder Diskussionen aufkommen. [Mitglied Arbeitsgruppe] beispielsweise betonte mehrmals, dass, wenn wir dieses und jenes nicht machen, Diskussionen drohen.“<sup>266</sup>

Andererseits sollten wirklichkeitsferne Verzerrungen in der ersten Runde zu besonders hohen Vorräten führen, um einen Kontrast zur Lean Production zu erzeugen. Das intensive Bemühen der Gruppe um Kontrastierung wird durch diese Beobachtung deutlich.<sup>267</sup>

„Nach Beendigung der Simulation wurde über die Ergebnisse gesprochen. Man registrierte plötzlich, dass, obwohl das „[alte Logistiksystem]“ gespielt wurde, überhaupt keine Bestände aufgebaut wurden. Schnell wurde festgestellt, dass es daran liegt, dass die Konstellation aus Anzahl der Achsen pro Behälter (3) bei Volllastung der LKW (20 pro LKW), wiederum bei 2

<sup>263</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 91; Interviewtranskript 4, Absatz 372-378, 382; Interviewtranskript 15a, Absatz 44, 70-82, 116-130; Interviewtranskript 22, Absatz 66-67, 85, 91; Interviewtranskript 23, Absatz 161, 184-187, 204-211.

<sup>264</sup> Interviewtranskript 23, Absatz 207.

<sup>265</sup> Vgl. über die nachfolgenden Zitationen hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 100, 105, 134-136, 708.

<sup>266</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 123.

<sup>267</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 384, 1301, 1336.

LKW-Fahrten, dazu führte, dass exakt so viele Achsen angeliefert würden, wie sie auch verbaut werden (120 Achsen für 60 Autos). Nun begann die Gruppe zu überlegen, welche Parameter man verändern könnte, damit Bestände aufgebaut werden.<sup>268</sup>

Der offensichtliche, von der Arbeitsgruppe unerkannt gebliebene Modifikationswiderspruch lässt sich, wenngleich eher beifällig erwähnt, den Interviews ebenfalls entnehmen.<sup>269</sup> Im Kontext dieser Ziellosigkeit wurden von der Arbeitsgruppe F ziellos Modifikationen vorgenommen und diskutiert, die sehr offensichtlich das Anliegen, die Vorteile der Lean Production aufzuzeigen, konterkarierten. Zunächst war für die Spielstation der Produktion, ohne ersichtlichen Grund, der Abbau einer Stelle vorgesehen. In einer anderen kurzen Episode wurde überlegt, Fehler in die zweite Spielrunde, einzubauen, da gemäß der Logik der Lean Production durch Vorräte Fehler in den Prozessen verdeckt werden sollen.<sup>270</sup>

Bezüglich des angedachten Spielbetriebs, also der Nutzung des Spiels als Schulungs- und Informationsinstrument, dominierte ebenfalls durchgehend eine umfassende Ziellosigkeit. Zunächst wurden die für einen ersten Transfer in den Standort vorgesehenen Moderatoren tendenziell nur oberflächlich und nicht zielgerichtet auf diese Aufgabe vorbereitet. Die Bezeichnung als Moderator wurde daher als übertrieben wahrgenommen und sorgte in einem Interview entsprechend für Erheiterung.<sup>271</sup> Ergänzend existierten keine Zielvorgaben zur Fertigstellung und Bereitstellung des Spiels. Die Gruppenmitglieder bestätigten dies in den Interviews oder sie versuchten, den Zeitpunkt der Fertigstellung zu schätzen, wobei die Schätzungen unterschiedlich ausfielen und über ein Jahr voneinander abwichen. Die nachfolgende Aussage fungiert als Beispiel:<sup>272</sup>

„@.@ Gute Frage. Weiß ich nicht. Hast du eine Deadline irgendwo gehört, bis wann müssen wir was- Nein, oder? (3) Also ich denke mal, normaler-Ja, ich denke, auf jeden Fall müsste man- Nächstes Jahr soll das Cross Dock ja gebaut werden und man sollte schon @vorher fertig sein, sage ich mal,@ auch mit dem, mit dem Spiel. Dass man es vorher mal gemacht

<sup>268</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 1649.

<sup>269</sup> Vgl. Interviewtranskript 15a, Absatz 154; Interviewtranskript 23, Absatz 175-177.

<sup>270</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 120, 122, 134, 135.

<sup>271</sup> Vgl. Interviewtranskript 23, Absatz 187-203.

<sup>272</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 4, Absatz 94-95, 259; Interviewtranskript 15a, Absatz 153-154; Interviewtranskript 23, Absatz 323.

hat. Also, ich sage mal Mitte nächsten Jahres. Ja, sonst macht es keinen Sinn mehr.“<sup>273</sup>

Angesichts der Ziellosigkeit, mit der sich die Mitglieder der Arbeitsgruppe F konfrontiert sahen, verwundert es nicht, dass bezüglich der Unterbringung des fertiggestellten Spiels sowie der Übernahme der Moderation im alltäglichen Spielbetrieb nicht nur Unsicherheit und Unklarheit vorherrschten, sondern auch widersprüchliche Aussagen getroffen wurden. Durchgehend wurde im Zeitverlauf des Feldaufenthalts verkündet, dass das fertiggestellte Spiel im Trainings-Center der Lean-Abteilung untergebracht werden sollte.<sup>274</sup> Kurze Zeit vor dem Feldaustritt war plötzlich die Unterbringung des Spiels in der neugebauten Lagerhalle vorgesehen; zwei Monate später wurde jedoch wieder, ganz routiniert, das besagte Trainings-Center favorisiert.<sup>275</sup> Für die Übernahme der Moderation des Spiels wurde im Fallverlauf zwar ebenfalls überwiegend die Lean-Abteilung genannt, allerdings rückten kurzfristig auch die Mitglieder der Arbeitsgruppe F in den Fokus der Überlegungen. Ein Beschluss wurde nicht gefasst.<sup>276</sup>

Eine weitere fehlende Größe im rollenspielbezogenen Zielsystem der Arbeitsgruppe F war Klarheit über die Zielgruppe. Dies lässt sich unter anderem durch Beobachtungen über widersprüchliche Aussagen der Gruppenleitung belegen, wonach mal die gesamte Belegschaft des Standorts, mal das Personal des Logistikbereichs genannt worden sind.<sup>277</sup> Im weiteren Verlauf geriet die Frage nach den Zielgruppen allerdings aus dem Blickfeld der Beteiligten. Analog dazu finden sich auch keine entsprechenden Passagen mehr in den Interviewtranskriptionen.

Schließlich herrschte ein hohes Maß an Ziellosigkeit über die zu vermittelnden Inhalte vor. Das kritische Resümee der Vertreter der Lean-Abteilung, die an einem der wenigen Spieltests teilgenommen und im Anschluss den Spielverlauf mit der Arbeitsgruppe besprochen haben, bringt dies auf den Punkt.<sup>278</sup>

---

<sup>273</sup> Interviewtranskript 22, Absatz 141.

<sup>274</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 119, 215, 234, 304, 331, 350, 453, 990, 1019, 1265, 1299, 1333, 1436; Interviewtranskript 22, Absatz 89; Interviewtranskript 23, Absatz 175, 179-181, 294-295, 323.

<sup>275</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 2617, 2815.

<sup>276</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 166, 193, 990, 1019, 1021, 1335, 1436, 2617.

<sup>277</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 100, 119, 135, 256, 304, 387, 488, 1019, 1335, 1439.

<sup>278</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 663, 995.

„Nach relativ kurzer Zeit übernahmen dann vor allem [Mitarbeiter Lean-Abteilung a] und [Mitarbeiter Lean-Abteilung b] das Wort und auch die mehr oder minder [die] Führung des Gesprächs. Sie schilderten Ihre Eindrücke und erzählten übereinstimmend, dass ihnen nicht klar war, wofür das Spiel überhaupt gespielt wurde. Ihnen fehlten Ziele und Struktur und auch die Inhalte des [XLS] wären nicht erläutert worden.“<sup>279</sup>

Die Aussagen der Gruppenmitglieder, die primär einer inhaltlichen Zielsetzung des Lean-Rollenspiels zugeordnet werden können, bestätigen die geäußerte Kritik indirekt, indem sie, statt spezifische und belastbare Zielsetzungen zu benennen, primär auf vage, technische oder mehrdeutige Formulierungen zurückgreifen. Unter anderem ließ sich, wenig überraschend, als Zielsetzung das Aufzeigen der Vorteile Lean Production durch Kontrastierung feststellen, wobei auch ein „Aha-Effekt“ erzeugt werden sollte.<sup>280</sup> Darüberhinaus gelang es den Gruppenmitgliedern nicht, spezifische Angaben zu den inhaltlichen Zielen des Spiels zu liefern. Es bleibt bei subjektiv formulierten, tendenziell vagen Ideen.<sup>281</sup>

### **Lean-Broschüren ohne Zielsystem**

Bezüglich Lean-Broschüren waren nahezu keine Aktivitäten zu verzeichnen. Das hierbei zugrundeliegende Zielsystem, im Grundsatz als solches nicht existent, lässt sich entsprechend einfach zusammenfassen. Zur Verteilung waren knapp 1.200 Lean-Broschüren vorgesehen, wobei über das Vorgehen dazu, die Zielgruppe sowie den Zeitpunkt der Verteilung vollkommene Unklarheit herrschte. Dieser Umstand hatte seinen Höhepunkt in der Unkenntnis einzelner Gruppenmitglieder darüber, dass besagte Broschüren noch nicht verteilt und in einem Nebenraum abgestellt worden sind.<sup>282</sup> Die Broschüren wurden, wie bereits erwähnt, während der Dauer des Feldaufenthalts nicht verteilt.

---

<sup>279</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 662.

<sup>280</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 100, 134, 384; Interviewtranskript 23, Absatz 175.

<sup>281</sup> Vgl. Interviewtranskript 1b, Absatz 43; Interviewtranskript 4, Absatz 92-93, 98-103, 105; Interviewtranskript 15a, Absatz 44; Interviewtranskript 23, Absatz 175.

<sup>282</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 304, 921, 1888; Interviewtranskript 4, Absatz 117; Interviewtranskript 23, Absatz 316-319.

#### 4.3.5 Vermeidung von Inspektion und Evaluation

Eine *Vermeidung von Inspektion und Evaluation* konnte bereits nach relativ kurzer Zeit im Feld beobachtet werden. Sie zeigte sich dergestalt, dass sich Maßnahmen zur Inspektion und Evaluation der institutionellen Strukturen der Lean Production nur in einem minimalen, oberflächlichen Umfang erkennen ließen. So war ein Rückgriff auf spezifische Kennzahlen- und Berichtssysteme im Fall nahezu ebensowenig gegeben, wie eine Durchführung von Effizienz- und Kontrollrechnungen hinsichtlich des X-Logistiksystems im Allgemeinen sowie der Umsetzung von Supermärkten, Kanban und Routenverkehren im Besonderen. Allenfalls konnten in den Arbeitsgruppen D und F in äußerst geringem Maße ein Ansatz von Evaluations- und Dokumentationsbemühungen offengelegt werden, die jedoch zu kurzfristig und zu oberflächlich durchgeführt wurden, um überhaupt eine Wirkung entfalten zu können.

#### Keine spezifischen Kennzahlen- und Berichtssysteme

Eine systematische Nutzung spezifischer Kennzahlen- und Berichtssysteme zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Lean-Umsetzung war durchgehend nicht erkennbar. Ein zu einem frühen Zeitpunkt, über zentrale Konzernstellen kommunizierter, einfacher Entwurf von Logistik-Sachbearbeitern eines anderen Unternehmensstandorts blieb im Fall unbeachtet.<sup>283</sup> Darüberhinaus wurde in der frühen Phase der teilnehmenden Beobachtung mehrfach der Versuch unternommen, die Etablierung eines leanspezifischen Kennzahlensystems anzustoßen, wobei auch auf den zuvor erwähnten Vorschlag zurückgegriffen worden ist. Die insgesamt drei Anläufe verliefen sich jedoch aufgrund des geringen Umfeldinteresses in den Strukturen des Logistikbereichs.<sup>284</sup>

Zudem wurde etwa ein Jahr später seitens einer Konzernstelle eine Arbeitsgruppe gegründet, die sich mit dem Entwurf eines leanspezifischen Kennzahlensystems befasst hat und auf die die teilnehmende Beobachtung ausgedehnt werden konnte. Die Anfangs relativ hohe Arbeitsintensität dieser Gruppe begann nach etwa zwei Monaten nachzulassen. Eine Etablierung des von ihr erarbeiteten Entwurfs konnte bis zum

---

<sup>283</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 11.

<sup>284</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 12-13.

Feldaustritt nicht beobachtet werden.<sup>285</sup> Das eigene Engagement in dieser Gruppe stieß im Fall, das heißt vor Ort im eigentlichen Standort der Datenerhebung, nicht auf Interesse.<sup>286</sup>

Statusabfragen seitens des oberen Managements konnten nur äußerst punktuell erfasst werden. So forderten Mitglieder des oberen Managements, was wiederum über ein Jahr nach dem Feldeintritt geschehen ist, in einem der wenigen XLS-Managementtreffen erstmalig Statusberichte aus den Arbeitsgruppen an. In der nachfolgenden Zeit wurden mehrfach Erinnerungen ausgesprochen, sodass nach sieben Wochen schließlich die Berichte für alle sechs Arbeitsgruppen vorlagen. Bereits nach weniger als vier Monaten war das Verfassen von Berichten wieder eingestellt.<sup>287</sup> Desweiteren hätten die entsprechenden Teilbereiche des Controllings in die Umsetzung der Lean Production integriert werden müssen. Aus dem Datenmaterial lässt sich jedoch allenfalls auf eine äußerst rudimentäre Anpassung der von diesem Bereich verfassten Berichte schließen, die als unzureichend bezüglich einer leanorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle angesehen werden muss.<sup>288</sup>

### **Verzicht auf Effizienz- und Kontrollrechnungen**

Effizienz- und Kontrollrechnungen können unabhängig von einem spezifisch gestalteten Kennzahlensystem bestehen, weshalb die in den Interviews getroffenen Aussagen über den Verzicht auf solche Rechnungen eine eigene Kategorie konstituieren. Die entsprechend kodierten Passagen rekurrieren sowohl auf die Lean Production im Allgemeinen als auch auf die Supermarktumsetzung im Besonderen. Bezüglich der Lean Production wurde unter anderem geäußert:<sup>289</sup>

„Für mich ist der Beweis nur noch nicht angetreten. Und das macht man auch halbherzig. Das ist ja eigentlich so, dass man sagt: „[XPS], [XLS] setzen wir jetzt um, weil das ist wirtschaftlich.“ Das ist ja eine, das ist ja eine gesetzte Zahl. Das ist ja nicht analytisch ermittelt. (5) Man sagt: „Das ist unsere neue Ausrichtung, jetzt marschieren alle mit!“ [...] Ich würde das

<sup>285</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 2051-2087, 2130-2187, 2234-2241, 2273-2312, 2340-2341, 2394-2411, 2418-2420, 2453-2495, 2662-2666, 2734-2737, 2821-2825.

<sup>286</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 2723-2725.

<sup>287</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 233, 303, 319-321, 324, 354-355, 454, 506-507, 1123.

<sup>288</sup> Vgl. Interviewtranskript 7, Absatz 132-137.

<sup>289</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 7, Absatz 307.

jetzt einmal wirklich, [XPS] in, in seiner Idealform würde ich es durchrechnen. Man geht- Man sagt ja einfach nur: „Toyota macht das so. Hat mehr Kapitalrendite als wir. °@.@° Also muss das besser sein.“ So habe ich das Gefühl. [...] Ja, und- Ja, es ist so, man nimmt die, man nimmt die Mitarbeiter da nicht so richtig mit. Also ich würde es erst- erstmal gerne sehen, dass man es einmal im gesamten Prozess zusammen macht. Piloten und dass, dass man es auch greifen kann. Dass die Einsparungen, die ich in der Fertigung habe, durch Produktivitätsfortschritt, dass die die Kosten der Mehrlogistik, ans Band liefern und in kleineren Behältern- Wahrscheinlich hat der Logistiker, weil er zwanzig Jahre und mehr- gesagt: „Du musst große Verpackungen nehmen. Du musst viel in den LKW reinmachen.“ Das ist einem ja zwanzig Jahre erzählt worden. Und deswegen hat er einfach Bauchschmerzen daran, wenn jetzt das Umgekehrte als Dogma ausgeschrieben wird, ohne, dass es verifiziert wird.“<sup>290</sup>

Auch aus dem Bereich des mit der operativen Umsetzung von Kanbansystematik und Supermärkten betrauten Personenkreises kamen eindeutige Rückmeldungen zum Verzicht auf Effizienzrechnungen:<sup>291</sup>

„Erstmal ist es aber so- (4) Wir haben es nie gemacht und können es auch wahrscheinlich gar nicht lückenlos: Alle Schritte, die für eine Materialversorgung bis in die Fertigung (einzeln) wirtschaftlich zu bewerten und zu belegen. Was wir ja eigentlich machen müssten, ist erstmal, diesen ganzen Prozess eben halt monetär, ja, irgendwo bewerten [...]. Und zwar einmal eine Gegenüberstellung von einer klassischen Bereitstellung [...], also Großgebäude irgendwo hinter die Linie und dann ein Supermarkt [...]. Um dann einfach zu zeigen: „Sind wir jetzt wirtschaftlicher? Ja oder Nein?“ Ich bin einigermaßen sicher, dass können wir nicht mal. Selbst wenn wir es wollten. Und wenn, dann wäre es ein Arsch voll Arbeit.“<sup>292</sup>

In den Supermärkten wurde zudem die Höhe der Vorräte nicht kontrolliert.<sup>293</sup>

Eine besondere Form der *Vermeidung von Inspektion und Evaluation* konnte im Rahmen eines Interviews aufgedeckt werden. Bereits vor der offiziellen Einführung der Lean Production wurden Supermärkte gezielt und im Bewusstsein einer ausstehenden Validierung als effiziente Form logistischer Prozessorganisation dargestellt, um eine Mittelfreigabe zu bewirken:

---

<sup>290</sup> Interviewtranskript 7, Absatz 233-238.

<sup>291</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 7, Absatz 351-373; Interviewtranskript 11, Absatz 142; Interviewtranskript 20, Absatz 270-277, 288-290, 315-318, 340.

<sup>292</sup> Interviewtranskript 20, Absatz 270-271.

<sup>293</sup> Vgl. Interviewtranskript 9, Absatz 311-316; Interviewprotokolle und Reflexion, Absatz 258.

„Und hier wurde plötzlich der Supermarkt an sich als wirtschaftlich dargestellt und man hat gesagt, er, er erspart uns Geld und hat das so weiter berichtet. Nicht nur intern, also in unser Controlling hat man das so gespiegelt. Und das war damals der [Mitglied oberes Management] der das, dieses Schreiben aufgesetzt hat. Ich weiß auch noch, wer das erstellt hat für ihn. Also er hat ein Powerpoint-Blatt unter vier Augen damals gemacht mit [einer Führungskraft Logistikbereich] und hat dann gesagt: „Es ist wirtschaftlich.“ Wir wollten das Blatt sehen hier in der [operativen Umsetzung], weil das war [keine Führungskraft von unserem Bereich], der das mit ihm gemacht hat. Und das bekamen wir nie zu sehen. Und auf dem einen Blatt, so stand halt drauf: Supermärkte sind wirtschaftlich. Es wurde so ins Controlling gespiegelt: „Wir brauchen Geld.“ und so weiter.“<sup>294</sup>

Die sich in den vorstehenden Textpassagen abzeichnende Fokussierung auf den Erwerb von Legitimität wird im Diskussionsteil wieder aufgegriffen und diskutiert.

### **Oberflächliche gruppeninterne Dokumentation und Evaluation**

In der Arbeitsgruppe D übernahmen Praktikanten einen wesentlichen Teil der ohnehin nur in geringem Umfang erfolgten Dokumentation der Leistungsdaten der Lean-Versuche.<sup>295</sup> Im Zeitverlauf nahm die Erfassung und Betrachtung leanrelevanter Parameter allerdings rasch ab. Während zu Beginn immerhin noch die Entwicklung der Vorräte für einzelne (!) Materialpositionen ins Kalkül gezogen worden ist, verschob sich das Augenmerk kurz vor Ende der Versuche allein auf die standortinterne Durchlaufzeit von Lastkraftwagen.<sup>296</sup> Nach dem Abbruch der Versuche wurde von einem systematischen Fazit abgesehen. Sie wurden in keiner Weise evaluiert:

„Im [ersten Quartal des Jahres] wurden von [Gruppenleitung A] schließlich auch die verbleibenden Piloten, [Lieferant a] und [Lieferant b], mehr oder minder im Alleingang eingestellt. [Die Arbeitsgruppe] hat darüber nicht beraten und man wurde erst im Nachhinein darüber unterrichtet. Es gab auch keine Abschlussbetrachtung oder ein ähnliches Resümee.“<sup>297</sup>

Der vorstehende Sachverhalt wurde in Interviews mehrfach von befragten Gruppenmitgliedern bestätigt.<sup>298</sup> In der Arbeitsgruppe F indes wurden die wenigen Aktivitäten zur Information des Personals überhaupt nicht dokumentiert. Es herrschte allenfalls

<sup>294</sup> Interviewtranskript 21, Absatz 118.

<sup>295</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 5, 8, 1408; Interviewtranskript 9, Absatz 86-89; Interviewtranskript 10, Absatz 108-109.

<sup>296</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 8-9.

<sup>297</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 6.

<sup>298</sup> Vgl. Interviewtranskript 10, Absatz 87-89, 93, 150-155; Interviewtranskript 16, Absatz 109-122.

eine sehr grobe Vorstellung über den Arbeitsfortschritt bei der als Schulung bezeichneten Vortragsreihe:

„Es wurde auch überlegt wie viele Mitarbeiter bereits „geschult“ wurden. Da Listen über Schulungsmaßnahmen nicht regelmäßig geführt wurden, schätzten [Gruppenleitung F] und [Gruppenleitung D] den Anteil der bereits geschulten operativen Mitarbeiter auf 30 Prozent.“<sup>299</sup>

Überdies wurde das Lean-Rollenspiel einmalig einer „Evaluation“ unterzogen. Diese wurde allerdings an drei temporär in der Arbeitsgruppe F mitwirkende Praktikanten ausgelagert. Deren Rückmeldung, obwohl zeitnah verfügbar und konstruktive Kritik enthaltend, wurde allerdings nicht näher betrachtet und blieb dementsprechend in der weiteren Arbeit unberücksichtigt. Der Umgang mit der „Evaluation“ der Praktikanten gestaltete sich wie folgt:

„Als letztes Thema kamen die Feedbacks der Praktikanten auf den Tisch. Es wurden zwei Texte an die Wand geworfen. Zu Beginn der Niederschrift von Praktikant 2 stand positives wie „die Prinzipien wurden deutlich“ oder „Spiel eignet sich super zur Vermittlung von [XLS]“. Mit äußerst positivem Wohlwollen [...] hat die Gruppe diese Sätze aufgenommen. „Die haben das Spiel verstanden, und unsere Vorgehensweise ist richtig“, war der implizite Gruppenkonsens. [Gruppenleitung F] äußerte: „Wenn ihr das versteht, dann andere auch!“. Das Feedback von Praktikant 1 [...] war etwas differenzierter und enthielt Punkte wie die Notwendigkeit eindeutiger Kennzahlen, Zielgruppendefinition oder das Problem des Wegfalls von Arbeitsplätzen. Auf diese Punkte wurde jedoch nicht eingegangen. Ohnehin wurde keine Rückfrage an die Praktikanten gestellt, Probleme wurden nicht erwähnt. Die Stimmung in der Gruppe war nach diesem „Erfolg“ gut. Es schien eine Erleichterung darüber zu herrschen, dass man richtig vorgegangen ist.“<sup>300</sup>

Zwar gab sich immerhin einer der drei Praktikanten in den nachfolgenden persönlichen Dialogen kritisch gegenüber dieser Vorgehensweise, vermutlich rollenbedingt wurden diese Bedenken allerdings nicht in die Arbeitsgruppe kommuniziert.<sup>301</sup>

---

<sup>299</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 1125. Vgl. ebenso Beobachtungsprotokoll, Absatz 1266.

<sup>300</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 137. Vgl. ergänzend Beobachtungsprotokoll, Absatz 103, 124.

<sup>301</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 108, 141, 143, 696.

## 4.4 Ergänzende induktive Entkopplungsphänomene

Die in diesem Abschnitt präsentierten, induktiv aufgedeckten Phänomene *Ressourcenzurückhaltung* und *Kooperationsvermeidung* ergänzen die Phänomene der Grundkonzeption nach Meyer/Rowan.

### 4.4.1 Ressourcenzurückhaltung

Fragen einer Ressourcenbereitstellung finden bei Meyer/Rowan kaum Berücksichtigung. Sie stellen lediglich fest, dass institutionalisierte und effizienzorientierte Strukturen um Ressourcen konkurrieren. Im Feld zeigte sich jedoch ein hinsichtlich der Entkopplung theoriekonformer Umgang mit Ressourcen. Diese wurden, abgesehen von der Umsetzung der Supermärkte und der Kanbansteuerung, nahezu durchgehend zurückgehalten, statt sie der Lean Production als Gesamtkonzept zuzuführen. Das Phänomen der *Ressourcenzurückhaltung* hat sich auf unterschiedliche Weise gezeigt. Führungspositionen blieben unbesetzt und die Personaldisposition war unzureichend. Zudem wurde der Arbeitsgruppe F dauerhaft ein Raum zur Modifikation des Lean-Rollenspiels vorenthalten.

### Nicht besetzte Führungspositionen

Nach einem Bereichswechsel des Rolleninhabers der Leitung der Arbeitsgruppe F blieb die entsprechend freigewordene Position über ein Jahr und mindestens bis zum Feldaustritt im Grundsatz unbesetzt, wobei episodenhaft die Rolle durch den bisherigen Inhaber weiter ausgefüllt worden ist. Darüberhinaus wurden unterschiedliche und widersprüchliche Aussagen, die von einer Wiederbesetzung der Position durch dieselbe Person bis hin zu einer Nachfolge reichten, im Fall registriert.<sup>302</sup> Zwischenzeitlich wurde zwar eine Neubesetzung der Gruppenleitung angekündigt, doch die dafür vorgesehene Person hatte zu keiner Zeit Kontakt zur Arbeitsgruppe aufgenommen, weshalb schließlich, nach über einem Jahr, vollkommen unklar war, durch wen und ob überhaupt die Position der Gruppenleitung nochmal besetzt werden

---

<sup>302</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 1096-1098, 1101-1103, 1106-1108, 1118, 1126, 1129-1130, 1266, 1333, 1353, 1384, 1436, 1446, 1458-1460, 1557-1558, 1960-1962, 2333.

wird.<sup>303</sup> Bestätigung finden diese Beobachtungen durch die eindeutigen Aussagen der Gruppemitglieder in den Interviews:<sup>304</sup>

„Das, ist-° ich kenne nur verschiedene Kommentare. Ich- Du hast es ja miterlebt gehabt, wo er als Erstes, wo die Situation war, als er gewechselt ist, kam er hier rein, in die nächste Veranstaltung: „Ja, ich werde [Gruppenleiter] bleiben und verlange aber von euch eben auch Zusagen.“ Die wir gegeben haben und dann kam er in eine Veranstaltung wieder, da war ich selber nicht da, [...] wo es wieder hieß: „Nein, ich werde es doch nicht bleiben.“ Und von daher ist der Zustand für mich in Schweben und ich weiß es einfach nicht, was soll werden. Was zur Zeit Sache ist.“<sup>305</sup>

Nicht besetzte Führungspositionen ließen sich ebenso bei den Vertreterregelungen für die XLS-Leitung sowie die Gruppenleitungen beobachten. Die Schaffung solcher Regelungen ist zunächst zwar nur ein formaler Akt, impliziert aber ebenso eine Nutzung personeller Ressourcen. Daher lässt sich der Verzicht auf sie als Ressourcenzurückhaltung hinsichtlich der Umsetzung der Lean Production interpretieren. Das Fehlen von Vertreterregelungen wurde durchaus relativ früh, jedoch eher beiläufig, im Fallverlauf erkannt.<sup>306</sup> Konsequenterweise wurde es jedoch nicht, wie der nachfolgende Eintrag, etwa zur Hälfte des Feldaufenthalts verfasst, zeigt:

„Vor diesem Hintergrund kam dann die Frage auf, ob es überhaupt Vertreter für die [Leitungen der Arbeitsgruppen] gibt. [Gruppenleitung F] verneinte dies: „Also ich habe keinen!“. Ich war aber der Meinung, dass mal in einer [Lean-Meeting] darauf hingewiesen wurde, dass die [Gruppenleiter] ihre Vertreter zu schicken haben, wenn sie selbst nicht teilnehmen können. [...] Der Konsens in der Runde lautete allerdings, dass es keine Vertreter gibt. Kann natürlich auch sein, dass es damals gar keinen näher interessiert hat. Schließlich gibt es auch keinen Vertreter für [die XLS-Leitung] [...], was ebenfalls bisher kein Problem darzustellen scheint.“<sup>307</sup>

Die Vertretungsfrage wurde im weiteren Verlauf der teilnehmenden Beobachtung nicht mehr aufgegriffen oder geklärt. Es ist festzuhalten, dass die am längsten aktive Arbeitsgruppe in einem erheblichen Zeitumfang ohne konkrete Leitung arbeitete.

<sup>303</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 1983, 2129, 2195, 2208, 2876.

<sup>304</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 1b, Absatz 77; Interviewtranskript 15a, Absatz 23, 26-29; Interviewtranskript 22, Absatz 49-51; Interviewtranskript 23, Absatz 251-255, 274-275, 290-291.

<sup>305</sup> Interviewtranskript 15a, Absatz 29.

<sup>306</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 1264.

<sup>307</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 1439.

## Unzureichende Personaldisposition

Entsprechend der Gruppenaktivitäten hat sich nur ein sehr kleiner Personenkreis mit der Umsetzung der Lean Production befasst. Dies zeigte sich im Rahmen der Beobachtung<sup>308</sup>, wurde so aber auch explizit in einem der Interviews konstatiert:

„Ich weiß nicht, wie deine Auswertung ausgelegt ist. Aber was mir aufgefallen ist, dass sie ja schon sehr darauf ausgelegt ist auf Leute, die irgendwie damit schon zu tun gehabt haben. (4) Ich will es jetzt mal übertrieben sagen: Du hast eigentlich die Elite des [XLS] schon befragt jetzt. (2) Oder? [...] Ich weiß nicht, ob es dir was bringen wird, aber da kenne ich deine Auswertungsschematik nicht. Man müsste ja eigentlich aus diesem Kreis sich mal rausbewegen. Man müsste ja eigentlich Leute nehmen, die von [XLS] schon gehört haben sollten. Weil eigentlich muss die gesamte Logistik da drüber gehört haben. Und nicht nur Logistik, sondern man könnte jetzt sogar- Andere Fertigungsbereiche: Was kennen die von [XLS]? Müssen wir eigentlich auch schon fast dran denken. Ob du dich in diesem Kreis nicht noch bewegen müsstest?“<sup>309</sup>

Verstärkend kommt hinzu, dass der als „Lean-Elite“ bezeichnete Personenkreis für die Tätigkeit in den Arbeitsgruppen nicht freigestellt worden ist, sondern die Umsetzung der Lean Production ergänzend zum Tagesgeschäft zu bewerkstelligen hatte. Dies geht prinzipiell aus der Beobachtung hervor, wenngleich es als Sachverhalt nicht explizit dokumentiert worden ist. Zudem lässt sich dieser Umstand aus den Interviewtranskriptionen, das heißt den dort zu findenden Aussagen zur eigenen Tätigkeit sowie den dabei gesetzten Prioritäten extrahieren.<sup>310</sup> Zur Arbeitsgruppe F ist nachfolgend ein Beispiel genannt, das entsprechend übertragbar ist:<sup>311</sup>

„Das ist das- Mir fehlt auch die Energie. Ich kann nicht zu hundert Prozent überall sein. Und mit Sicherheit ist [die Arbeitsgruppe F] eins der Dinge,

<sup>308</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 1717.

<sup>309</sup> Interviewtranskript 7, Absatz 417-419.

<sup>310</sup> Vgl. Interviewtranskript 1a, Absatz 10-11, 27, 33-37, 56-63, 73-87; Interviewtranskript 1b, Absatz 38-39; Interviewtranskript 4, Absatz 10-13, 60-61, 129; Interviewtranskript 7, Absatz 10-17, 188-189, 213; Interviewtranskript 9, Absatz 10-11, 34-35, 55, 162; Interviewtranskript 10, Absatz 10-19, 24-29; Interviewtranskript 12, Absatz 10-23, 54-55, 62-64, 68-77, 295-308; Interviewtranskript 13, Absatz 10-11, 88-89, 216-219, 323-324, 271-280, 313-316; Interviewtranskript 14, Absatz 10-15, 371-378, 441-442; Interviewtranskript 15a, Absatz 10-11, 22-23, 64, 66; Interviewtranskript 16, Absatz 10-17; Interviewtranskript 22, Absatz 11, 36-37, 49, 64-65, 68-75, 91, 141-147; Interviewtranskript 23, Absatz 11, 89, 233-237, 303.

<sup>311</sup> Vgl. über die nachfolgenden Zitationen hinaus Interviewtranskript 4, Absatz 129; Interviewtranskript 7, Absatz 213; Interviewtranskript 9, Absatz 162; Interviewtranskript 13, Absatz 271-280, 313-316; Interviewtranskript 14, Absatz 388; Interviewtranskript 15a, Absatz 64, 66; Interviewtranskript 22, Absatz 49, 53, 91, 141-147; Interviewtranskript 23, Absatz 233-237, 303.

die Abstriche bei mir gemacht haben. Ganz sicher! Wenn ich- Und nicht nur bei mir. Wahrscheinlich bei allen.“<sup>312</sup>

Als weiteres, spezielles Ressourcenproblem kam zum personellen Engpass in der Arbeitsgruppe F der nachstehend geschilderte Raumengpass hinzu.

### Keine Arbeitsraumbereitstellung

Die Arbeitsgruppe F widmete sich nahezu einzig der Modifikation des Lean-Rollenspiels. Für die diesbezüglichen anzustellenden Überlegungen und Diskussionen sind im Grundsatz Büroarbeitsplätze und Besprechungsräume vorhanden gewesen und genutzt worden. Das Spiel selbst kann zielgerichtet jedoch nur in aufgebautem Zustand gespielt, getestet und modifiziert werden. Ein hierfür erforderlicher und mit Tischen ausgerüsteter Raum wurde der Gruppe jedoch während des gesamten Beobachtungszeitraums nicht adäquat bereitgestellt. Stattdessen musste das Spiel innerhalb der nicht regelmäßig stattfindenden, wöchentlichen Arbeitstermine auf- und wieder abgebaut werden.<sup>313</sup> In den Interviews wurde das Raumproblem entsprechend bestätigt. Exemplarisch dafür sei diese Passage genannt:<sup>314</sup>

„Du weißt selber, was wir schon für Probleme hatten, nur unter uns das Spiel mal aufzubauen und einen Raum zu finden, wo wir es aufbauen können. Um mal wieder daran zu erinnern, wo wir in dieser zugigen Halle da gestanden haben. Wenn, wenn hier eine Prio drauf wäre, eine hohe Prio drauf wäre, würde uns der Raum schon längstens zur Verfügung stehen, da bin ich mir sicher. [...] Bin ich mir ziemlich sicher, dass da schon längstens was freigeschossen wäre, wenn, wenn auf dem Thema eine Prio eins liegen würde.“<sup>315</sup>

Ferner blieb ein Raum für die dauerhafte Unterbringung des Lean-Rollenspiels unspezifiziert. Zwar wurde mehrfach das Trainings-Center der Lean-Abteilung in Betracht gezogen, ein Beschluss ist aber nicht gefasst worden. Dieser Umstand wird allerdings der Kategorie der Zielambiguität und Ziellosigkeit zugeordnet.

---

<sup>312</sup> Interviewtranskript 4, Absatz 235.

<sup>313</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 234, 485, 1649, 2221-2222.

<sup>314</sup> Vgl. über die nachfolgend Zitation hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 2617; Interviewtranskript 15a, Absatz 82-88; Interviewtranskript 15b, Absatz 21; Interviewtranskript 22, Absatz 67, 90-91; Interviewtranskript 23, Absatz 233, 237-239, 323.

<sup>315</sup> Interviewtranskript 4, Absatz 95-97.

#### 4.4.2 Kooperationsvermeidung

Gemäß der in Abschnitt 2.1.1 wiedergegeben Gedanken Meyers/Rowans werden im Rahmen der Entkopplung die legitimierenden Strukturen nicht nur von den tatsächlich zweckorientierten Aktivitäten, sondern auch untereinander abgelöst. Damit zielen die Autoren auf institutionelle Strukturen unterschiedlichen Ursprungs aus einer pluralistischen Umwelt, da sie zwischen diesen ebenfalls Inkonsistenzen vermuten.

Die *Kooperationsvermeidung*, wie sie innerhalb dieses Vorhabens aufgedeckt wurde, bezieht sich jedoch auf die strukturellen Elemente ein und derselben Institution, weshalb die vorstehende Überlegung von Meyer/Rowan nicht angewendet werden kann. Im Grundsatz ist jedoch denkbar, dass, wie im vorliegenden Fall, mehrere Organisationseinheiten gebildet und mit der Umsetzung der institutionalisierten Strukturen beauftragt werden, die dann auch miteinander kooperieren müssten. Aufgrund der starken Prozessorientierung der Lean Production hätte sich eine Kooperation für diese Einheiten regulär aufdecken lassen müssen. Tatsächlich konnte jedoch für die beiden aktiven Arbeitsgruppen D und F eine Kooperation untereinander oder mit anderen noch in Frage kommenden Bereichen am Standort oder standortübergreifend nicht beobachtet werden. Allenfalls können sehr rudimentäre und oberflächliche, erfolglose Abstimmungsversuche oder Kontakte bescheinigt werden, die jedoch allesamt nicht in die Nähe einer Zusammenarbeit rückbar sind.

#### Keine Kooperation zwischen den Arbeitsgruppen

Die *Kooperationsvermeidung* auf Arbeitsgruppenebene ließ sich aus den auf Interviews beruhenden Daten entnehmen. Erfasst wurden dabei auch Aussagen hinsichtlich des Austausches zwischen den Arbeitsgruppen, da sich ein solcher, beispielsweise in Form einer unverbindlichen Abstimmung oder gezielter Statusinformationen, als Mindestform einer Kooperation verstehen lässt. Zudem herrschte unter den befragten Personen eine enorme Unkenntnis bezüglich der Mitglieder, der Aufgaben sowie der Inhalte anderer Arbeitsgruppen. Bei einer Kooperation müssten darüber, schließlich handelt es sich um einen sehr begrenzten Personenkreis aus dem nähe-

ren Arbeitsumfeld, in erkennbarem Maße Kenntnisse gegeben sein. Ein Beispiel aus den Interviews repräsentiert diesen Sachverhalt für die aktiven Arbeitsgruppen.<sup>316</sup>

„Aber hier doktert jeder, jeder so ein bisschen- Wenig Austausch. Auch mich würde mal wieder der, der, der, der Fortschritt in den anderen, anderen [Arbeitsgruppen] interessieren. Und da hätte ich auch ein Interesse, dass das mal- Also wenn ich Leitender wäre, wollte ich, dass auch meine Gruppe erfährt, was andere machen und wie weit die sind. Das ist das, was ich auf jeden Fall anders machen würde. Engeren, engeren Kontakt zu anderen [Arbeitsgruppen].“<sup>317</sup>

Die fehlende Kooperation und der ausbleibende Informationsaustausch zwischen den Arbeitsgruppen sind somit auch ihren Mitgliedern aufgefallen, wenngleich sie nicht registrierten, dass auch eine Kooperation mit der Lean-Abteilung hätte stattfinden müssen.

### **Keine Kooperation mit der Lean-Abteilung**

Nur äußerst selten, von einer Kooperation kann daher ebenfalls nicht die Rede sein, ließen sich im Fallverlauf Kontakte mit der Lean-Abteilung registrieren. In der frühen Phase des Feldaufenthalts konnte zunächst ein Abstimmungsversuch auf Leitungsebene beobachtet werden:

„Auf Initiative von [Mitarbeiter Lean-Abteilung a] gab es einen Abstimmungstermin zwischen der Logistik und der [Lean-Abteilung]. [...] [Mitarbeiter Lean-Abteilung a] äußerte unter anderem, dass „sie bis in den Supermarkt kommen würden, aber jetzt ginge es nicht mehr weiter“, womit er sinngemäß wohl meinte, ohne dass es ihm bewusst gewesen zu sein schien, dass sie keinen Einfluss auf den vorgelagerten Prozess, letztlich die Logistikkette nehmen konnten. Die Fertigung steuert den Materialfluss ab den Supermärkten, da sie diese selbst betreibt. Davor jedoch hat sie keinen Einfluss. Von daher ist es auch logisch, dass die [Lean-Abteilung], die sich ja ausschließlich an der Fertigung orientiert, nicht weiterkommt.“<sup>318</sup>

---

<sup>316</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 1a, Absatz 92-111; Interviewtranskript 4, Absatz 61, 75-77, 176-177, 248-251, 252-257, 301-311; Interviewtranskript 10, Absatz 110-119, 208-209, 212-213, 369; Interviewtranskript 12, Absatz 130-137; Interviewtranskript 14, Absatz 335-338; Interviewtranskript 15b, Absatz 295; Interviewtranskript 22, Absatz 51-63, 89; Interviewtranskript 23, Absatz 94-101, 115, 137-141, 143-159.

<sup>317</sup> Vgl. Interviewtranskript 4, Absatz 155.

<sup>318</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 17.

Im Gesprächsverlauf ließen sich Vorschläge für eine weitere Abstimmung oder eine Zusammenarbeit nicht erkennen. Der Termin endete ergebnislos.<sup>319</sup> Es ließen sich auch keine anderen relevanten Kontakte oder Abstimmungsversuche während des Aufenthalts aufdecken. Hinsichtlich der aktiven Arbeitsgruppen konnten im mehrjährigen Fallverlauf allenfalls rudimentär oberflächliche Kontakte zur Lean-Abteilung beobachtet werden, die sich einzig auf die Arbeitsgruppe F bezogen.<sup>320</sup> Zu solchen Kontakten zählt die unkontinuierliche Teilnahme der Mitarbeiter der Lean-Abteilung an den zu Testzwecken durchgeführten Spielrunden des XLS-Spiels.<sup>321</sup> Zudem haben die Mitglieder der Arbeitsgruppe F einmalig das Trainings-Center besucht.<sup>322</sup>

### **Keine Anbindung der Arbeitsgruppen an die Supermarktumsetzung**

Eine Kooperation der Arbeitsgruppen mit den Mitarbeitern, die sich im Tagesgeschäft mit der Umsetzung von Supermärkten und einer kanbangesteuerten Materialversorgung der Produktion befasst haben, hat nicht stattgefunden. Konnte sie auch nicht: Einerseits war die formal für dieses Themenfeld vorgesehen Arbeitsgruppe C prinzipiell inaktiv, andererseits hat die Arbeitsgruppe D ihre Tätigkeit, wie bereits mehrfach erwähnt worden ist, frühzeitig eingestellt. Die Arbeitsgruppe F schließlich begrenzte ihre Aktivitäten auf die Modifikation des Lean-Rollenspiels, statt über die Lean-Prinzipien zu informieren. Demgemäß konnte der mit der Supermarkt- und Kanbanumsetzung beauftragte Personenkreis kaum konkrete Aussagen zu den Mitgliedern, den Aufgaben sowie den Inhalte der Arbeitsgruppen liefern.<sup>323</sup> In allgemeiner Hinsicht repräsentiert die nachfolgende Aussage den beschriebenen Umstand:<sup>324</sup>

„Ja, wie gesagt, ich weiß es nicht, ob offiziell noch an dem Baustein [Arbeitsgruppe C], also an der Theorie, in irgendeiner Form gearbeitet wird. Bin ich ehrlich gesagt überfragt. Und wenn es so wäre, °dann wäre das reichlich komisch, dass ich davon nichts weiß.° Und da suche ich die Schuld nicht bei mir, sondern bei anderen in dem Fall. [...] Und, wie gesagt, wenn es, wenn es so ein, wenn es tatsächlich so ein Team gibt [...],

<sup>319</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 18.

<sup>320</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 275; Interviewtranskript 9, Absatz 388-391; Interviewtranskript 15a, Absatz 149-150.

<sup>321</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 90, 104, 118, 377, 650, 659, 681; Interviewtranskript 1b, Absatz 65.

<sup>322</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 263-272.

<sup>323</sup> Vgl. Interviewtranskript 3, Absatz 134-141; Interviewtranskript 6, Absatz 177-183; Interviewtranskript 11, Absatz 161-162; Interviewtranskript 17, Absatz 192-203; Interviewtranskript 18, Absatz 250-253.

<sup>324</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 11, Absatz 158-160; Interviewtranskript 17, Absatz 203-205; Interviewtranskript 20, Absatz 215-219, 236-239.

fände ich es wirklich komisch bis unverständlich oder schade, dass die nicht auf die Leute, @auf [uns] zugekommen sind.@“<sup>325</sup>

Darüberhinaus bemängelt ein Mitglied der Arbeitsgruppe D, Ausgangspunkt ist dessen Tagesgeschäft, das grundlegende Fehlen einer Kommunikation hinsichtlich der Fortschritte bezüglich der Umsetzung von Supermärkten, Kanban und Routenverkehren.<sup>326</sup>

### **Rudimentäre standortübergreifende Kooperation**

Den verschiedenen Arbeitsgruppen oblag die Umsetzung der Lean Production innerhalb eines relativ autonom agierenden Standorts, weshalb eine außergewöhnlich enge Kopplung an die Konzernzentrale nicht zwingend vorausgesetzt werden musste. Allerdings entsprach die Bildung der Arbeitsgruppen einer konzernseitigen Vorgabe. Daher wäre ein entsprechendes Interesse an den lokalen Aktivitäten zu erwarten gewesen. Eine formale und informelle Kooperation zwischen Zentrale und Standort, die inhaltlich um die eigentlichen technischen Zwecke und Ziele kreiste, war gegeben. Insofern hätten bei entsprechend ernsthaften Umsetzungsbestrebungen auch die Existenz konkreter Abstimmungsprozesse zwischen den Konzernstellen oder der Unternehmenszentrale sowie den Arbeitsgruppen beobachtet werden können. Eine Kooperation oder zumindest ein Interesse an einer solchen, ließ sich auch hier allenfalls rudimentär identifizieren. So wurde die Arbeitsgruppe D mindestens einmal während des Beobachtungszeitraums von ihrer Leitung in der Unternehmenszentrale repräsentiert. Über mögliche Inhalte dieses Treffens oder Ergebnisse gab es allerdings keinerlei Berichterstattung an die Arbeitsgruppe.<sup>327</sup> Auch für die Arbeitsgruppe F können Kontakte mit Konzernstellen oder der Zentrale nur in einem sehr geringen Maße konstatiert werden.<sup>328</sup>

„Ich habe mal gefragt, was der Konzern so macht. Schließlich gibt es ja [eine analoge Arbeitsgruppe F] auch auf Konzerneben[e]. Die müssten doch Standards, wie z.B. Kennzahlen, vorgeben. Die Antworten von [Mit-

---

<sup>325</sup> Interviewtranskript 11, Absatz 206.

<sup>326</sup> Vgl. Interviewtranskript 14, Absatz 246.

<sup>327</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 1384, 1407.

<sup>328</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 15a, Absatz 155-158; Interviewtranskript 23, Absatz 224-227.

glied Arbeitsgruppe] und [Gruppenleitung F] waren eindeutig: Es gibt keine Vernetzung im Konzern, es kommt nichts dazu, aus [der Zentrale].<sup>329</sup>

Ein Gruppenmitglied gab im Rahmen eines Interviews zu Protokoll, zusammen mit der Gruppenleitung an zwei zentralen Gruppentreffen teilgenommen zu haben. Ob es danach weitere Treffen gab, wusste die befragte jedoch Person nicht zu berichten.<sup>330</sup> Kongruent dazu sind aus der Zeit des Feldaufenthalts keinerlei Treffen auf Konzernebene bekannt. Sollten diese vereinzelt doch stattgefunden haben, wäre darüber, analog zur Arbeitsgruppe D, von der Gruppenleitung nicht informiert worden. Einmalig und sehr oberflächlich wurden an einem anderen Standort der Umsetzungsstatus sowie das dortige Vorgehen bezüglich der Modifikation des Lean-Rollenspiels per E-Mail abgefragt. Die Beantwortung erfolgte durch eine Studentin, die im Rahmen ihres dualen Studiums mit der Durchführung und Organisation des Rollenspiels beauftragt worden ist. Ihre kurze Rückmeldung schien der Situation im Fall in nahezu gleicher Weise zu entsprechen: Das Spiel sei bislang nicht verändert, lediglich zwei Mal gespielt worden und könne dauerhaft nicht aufgebaut bleiben. Als Zielgruppe seien alle Mitarbeiter des Logistikbereichs definiert worden.<sup>331</sup>

Der geringe Umfang einer standortübergreifenden Abstimmung ist auch für das obere Management festzustellen. Dies ließ sich im Kontext eines sogenannten „XLS-Projekttags“ beobachten, der einmal jährlich stattfand. Am ersten Treffen nahmen ein Mitglied des oberen Managements sowie die XLS-Leitung teil. Daraus resultierende Aufgaben, Bearbeitungsaufträge oder ausführliche Berichte ließen sich nicht beobachten. Im Rahmen einer regulären Abteilungsbesprechung wurde zumindest noch kurz darüber berichtet.<sup>332</sup> Etwas über ein Jahr später, am zweiten registrierten „XLS-Projekttag“ nahmen ein Mitglied des oberen Managements, die Leitung der inaktiven Arbeitsgruppe C sowie ein Sachbearbeiter mit Stabsfunktion teil. Es wurde über dieses Treffen im Nachgang nicht näher berichtet.<sup>333</sup> Weitere Teilnahmen an solchen Veranstaltungen konnten nicht erfasst werden.

---

<sup>329</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 387.

<sup>330</sup> Vgl. Interviewtranskript 15a, Absatz 68-70.

<sup>331</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 689, 1851-1855.

<sup>332</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 183, 239-240.

<sup>333</sup> Vgl. Beobachtungsprotokoll, Absatz 1749-1750, 1803.

Die Präsentation der empirischen Ergebnisse endet an dieser Stelle. Weitere beispielhafte Textpassagen aus dem Beobachtungsprotokoll und den Interviewtranskriptionen finden sich in den Anhängen 7 bis 27. Zu Beginn des nächsten Hauptabschnitts werden die geschilderten Ergebnisse nochmal zusammengefasst in einer Übersicht dargestellt, um dann direkt in die prozessorientierte Diskussion der Entkopplungsphänomene sowie deren Modellierung übergehen zu können. Davor wird aufgezeigt, dass die Ergebnisse dieser Arbeit nahezu eindeutig auf den mimetischen Isomorphismus bezogen und zwangsbedingte sowie normative Einflüsse ausgeschlossen sind.

#### **4.5 Exklusion institutionell bedingter Ergebnisverzerrungen**

Entgegen ihres unterschiedlichen konzeptionellen Wesens sind erzwungener, mimetischer und normativer Isomorphismus empirisch nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar.<sup>334</sup> Daraus könnte das in Abschnitt 1.1 bereits erwähnte Problem resultieren, wonach in empirischen Arbeiten möglicherweise verfrüht der mimetische Isomorphismus als Erklärung herangezogen wird, obwohl auch Erklärungspotenziale bezüglich des zwangsbedingten und des normativen Isomorphismus' bestehen.<sup>335</sup> Diese Umstände scheinen sich in der Debatte niedergeschlagen zu haben. In Abschnitt 2.3 wurde deutlich, dass die in einigen Beiträgen hergestellten Bezüge zwischen mimetischem Isomorphismus und Entkopplung nicht aufrechtzuerhalten waren. Vor diesem Hintergrund wird kurz aufgezeigt, dass der in dieser Arbeit auf empirischer Basis hergestellte Bezug zwischen mimetischem Isomorphismus und Entkopplung nicht durch zwangsbedingte oder normativ ausgelöste Strukturmodifikationen verzerrt wurde.

Zwang im Sinne eines institutionellen Isomorphismus' lässt sich in der Untersuchung in einer konkret ausgeprägten Form kaum erkennen oder im Nachgang interpretativ integrieren. Der Auftrag zur Umsetzung der Lean Production ging im Fall von der Konzernzentrale respektive dem Top-Management aus, weshalb zwangsbedingte Einflüsse nicht vollständig ausgeschlossen werden können. Der institutionelle Status

---

<sup>334</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 150.

<sup>335</sup> Vgl. Mizuchi/Fein (1999), S. 653-668, 680.

der Lean Production als effizienzwirksames Managementkonzept hat dann jedoch verhindert, dass die Beauftragung zu Umsetzung als typischer Zwang von den Organisationsmitgliedern wahrgenommen wurde. Wäre dies der Fall gewesen, hätten sich Phänomene beobachten lassen müssen, die diesbezüglich deutliche Rückschlüsse erlauben würden. Insgesamt hätten Konzernzentrale und Top-Management als Legitimitätsgeber stärker in Erscheinung treten und ein Interesse an den lokalen Strukturen erkennen lassen müssen. Die damit theoretisch verbundenen Inspektions- und Evaluationsbemühungen in Form von Nachfragen oder Untersuchungen – auch durch Agenten – wurden ebenfalls nicht beobachtet. Während des mehrjährigen Feldaufenthalts waren nur äußerst rudimentär standortübergreifende Kontakte beobachtbar, die allerdings als *Kooperationsvermeidung* zu interpretieren sind. Problematische Verzerrungen durch den zwangsbedingten Isomorphismus sind somit nicht festzustellen.

Bezüglich des normativen Isomorphismus' indes scheinen auf den ersten Blick Verzerrungen zu bestehen, da sich diesem einzelne empirische Elemente interpretativ oder argumentativ zuordnen lassen. So ist die gebildete Lean-Abteilung in die Nähe einer Professionalisierung rückbar, da sich die dort tätigen Organisationsmitglieder übereinstimmende Vorstellungen zur schlanken Organisationsgestaltung angeeignet haben. Dies gilt gleichermaßen für die anderen Fach- und Führungskräfte des Fallgeschehens. Sie eigneten sich Lean-Vorstellungen unter anderem im alltäglichen Austausch, auf Seminaren oder im Kontext des *Lean Production Automotive Awards* an, wozu bereits einzelne Beiträge in praxisbezogenen Fachzeitschriften gehören.

Dagegen ist einzuwenden, dass sich Fach- und Führungskräfte bei weitem nicht nur gemeinsame Einstellungen oder Vorstellungen aneignen, die sich primär durch die Inhalte der Lean Production konstituieren. Eher das Gegenteil ist bezüglich ihrer, auf dem höheren Bildungsweg verankerten, theoretischen Ausbildung der Fall. In betriebswirtschaftlichen Studiengängen hat die Lean Production nicht den gleichen Stellenwert wie im organisationalen Feld. Daher eignen sich Fach- und Führungskräfte ebenso Einstellungen oder Vorstellungen hinsichtlich der Organisationsgestal-

tung an, die auf fundiertem Wissen beruhen, statt auf Authentizitäts- oder Konzeptierungsproblematiken.

Der normative Isomorphismus ist somit argumentativ weit weniger unproblematisch in das Fallgeschehen integrierbar, als es zunächst noch den Anschein gehabt hat. Damit wird auch für diese Form der institutionellen Strukturmodifikationen nicht von einem zu Ergebnisverzerrungen führenden Abgrenzungsproblem ausgegangen. Die in dieser Arbeit hergestellte Verknüpfung von mimetischem Isomorphismus und Entkopplung ist durch andere institutionelle Isomorphismen allenfalls in einem vernachlässigbaren Maß verzerrt.

## 5 Diskussion

Anhand des Beispiels der Lean Production konnte die Hypothese bestätigt werden, dass sich bei der Umsetzung eines institutionalisierten, technisch aber nicht wirksamen Managementkonzepts Phänomene einer Entkopplung erkennen lassen. Daraus folgt für die neoinstitutionalistische Grundkonzeption, dass die Entkopplung auch auf den mimetischen Isomorphismus anwendbar ist, wenn die durch ihn transportierten Strukturen technisch unwirksam sind. Die im Rahmen der vorgelagerten empirischen Untersuchung aufgedeckten und erfassten sowie die nicht beobachteten Phänomene sind in der nachstehenden Tabelle nochmals aufgelistet (siehe Tabelle 4).

beobachtete Phänomene der Grundkonzeption	induktiv aufgedeckte Phänomene	nicht beobachtete Phänomene der Grundkonzeption
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitätenverlagerung</li> <li>• Integrationsvermeidung</li> <li>• Zeremonien und Symbolik</li> <li>• Zielambiguität und Ziellosigkeit</li> <li>• Vermeidung von Inspektion und Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenzurückhaltung</li> <li>• Kooperationsvermeidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen auf guten Glauben</li> <li>• Eliminieren oder Verbergen tatsächlicher Leistungsdaten</li> <li>• verstärkte informelle Koordination tatsächlicher Aktivitäten</li> <li>• kategoriale Agentenbeziehungen</li> </ul>

Tabelle 4: Im Fall beobachtete und nicht beobachtete Entkopplungsphänomene

Quelle: Eigene Darstellung.

Als nächstes werden die Phänomene systematisiert, ergründet und hinsichtlich ihrer Verwertbarkeit für das spezifische Modell überprüft. Nach diesem Arbeitsschritt erfolgt die Modellierung der Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus. An diese schließen sich weiterführende Überlegungen und theoretische Implikationen an. Ergänzend werden Handlungsoptionen für die Unternehmenspraxis abgesteckt und Empfehlungen formuliert. Der letzte Abschnitt dieses Kapitels beinhaltet eine Diskussion sowie Schlüsse zur Güte und zu den Limitationen dieser Arbeit.

### 5.1 Systematisierung und Modellintegration der Entkopplungsphänomene

Um die Phänomene im prozessorientierten Zusammenhang betrachten zu können, werden sie zunächst anhand ihrer Wirkung systematisiert. Ihre Ergründung und

Überprüfung zur Verwertbarkeit für das Entkopplungsmodell erfolgen danach. Falls erforderlich werden die Phänomene präzisiert, ergänzt oder ausgeschlossen. Bei den im Fall nicht beobachteten Phänomenen werden Überlegungen zu den Ursachen ihrer Absenz einbezogen.

Im Rahmen einer ersten Einschätzung zur Wirkung der Entkopplungsphänomene wird in drei grundsätzliche Wirkweisen differenziert. Zunächst lassen sich Phänomene mit direkter und mit indirekter Entkopplungswirkung bestimmen. Diesen wiederum sind Phänomene mit initiierender Wirkung vorgelagert, welche den Gesamtprozess, der zu einer Entkopplung führt, anstoßen und aufrechterhalten (siehe Tabelle 5).

Wirkung der Entkopplungsphänomene	beobachtete Phänomene der Grundkonzeption	induktiv aufgedeckte Phänomene	nicht beobachtete Phänomene der Grundkonzeption
<b>initiierende Wirkung</b> bezüglich der anderen Entkopplungsphänomene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aktivitätenverlagerung</i></li> <li>• <i>Zielambiguität und Ziellosigkeit</i></li> </ul>	<i>Ressourcenzurückhaltung</i>	--
<b>direkte Entkopplungswirkung</b> durch Abschirmung der technisch zweckmäßigen von den institutionellen Strukturen	<i>Integrationsvermeidung</i>	--	--
<b>direkte Entkopplungswirkung</b> durch Aufbau und Aufrechterhaltung der Legitimitätsfassade	<i>Zeremonien und Symbolik</i>	--	--
<b>indirekte Entkopplungswirkung</b> durch unterstützende Funktion hinsichtlich der <i>Integrationsvermeidung</i>	--	<i>Kooperationsvermeidung</i>	--
<b>indirekte Entkopplungswirkung</b> durch unterstützende Funktion für <i>Zeremonien und Symbolik</i>	<i>Vermeidung von Inspektion und Evaluation</i>	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vertrauen auf guten Glauben</i></li> <li>• <i>Eliminieren oder Verbergen tatsächlicher Leistungsdaten</i></li> <li>• <i>verstärkte informelle Koordination tatsächlicher Aktivitäten</i></li> <li>• <i>kategoriale Agentenbeziehungen</i></li> </ul>

Tabelle 5: Einschätzung zur Wirkung der Entkopplungsphänomene

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand dieser Systematisierung werden nachfolgend sukzessiv die initiiierenden, direkten und indirekten Entkopplungsphänomene in ihrer Wirkung erläutert. Ferner werden sie tiefergehend und prozessorientiert auf ihre Anwendbarkeit im Kontext des 'mimetischen Isomorphismus' diskutiert, um daraus das spezifische Entkopplungsmodell entwickeln zu können.

### 5.1.1 Initiierende Phänomene der Entkopplung

Die initiiierenden Phänomene stiften den Rahmen bei der Entscheidung und Beauftragung zur Umsetzung eines institutionalisierten Managementkonzepts. Von grundlegender Bedeutung sind die beobachteten Phänomene *Aktivitätenverlagerung*, *Resourcenzurückhaltung* sowie *Zielambiguität und Ziellosigkeit*, wobei diese der nachfolgend aufgezeigten Erweiterung bedürfen, um wirken zu können. Die den initiiierenden Phänomenen zugrundeliegenden aktiven und passiven Verhaltensweisen des Managements führen ihrerseits zu aktiven und passiven Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sowie den nachfolgenden operativen Bereichen respektive Organisationseinheiten.

Institutionen wirken handlungsleitend und definieren ex ante bestimmte Verhaltensmuster. Damit übereinstimmend nehmen Manager nach DiMaggio/Powell die Determinanten eines institutionalisierten Managementkonzepts als rational wahr und hinterfragen diese nicht. Demnach steht das Verhalten bezüglich der Umsetzungsbeauftragung im Kern bereits fest und dem Management bleibt nur ein geringer Spielraum zur Ausgestaltung der Parameter. Wenn Managementkonzepte trotz ihrer technischen Unwirksamkeit institutionalisiert sind, können die konzeptionellen Inhalte nur auf den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Legitimitätsfassade gerichtet sein. Die Verhaltensweisen liegen somit, quasi automatisch, auf den Zeremonien.

#### ***Aktivitätenverlagerung***

Die im Fall beobachtete *Aktivitätenverlagerung* bestätigt den Vorschlag Meyers/Rowans und die handlungsleitende Wirkung der Institution Lean Production gleichermaßen. So wurden zunächst separierte organisationale Einheiten als Aktivi-

tätenträger in den Bereichen Produktion und Logistik geschaffen, was der Trennung der institutionenkonformen von den zweck- und zielorientierten Strukturen direkt zuträglich war. Überdies wurden sogar vermeintlich verschiedene Lean-Konzeptionen in diese Einheiten delegiert. Dies hat eine Zusammenarbeit zwischen den institutionellen Strukturen zusätzlich erschwert und das Phänomen der *Kooperationsvermeidung* gestärkt. Paradoxerweise entstand dadurch ein gegenteiliges Bild: Die Logistik- und Produktionsbereiche schienen sich parallel mit unterschiedlichen Themen besonders aktiv der Umsetzung der Lean Production zu widmen.

Die *Aktivitätenverlagerung* ist zur Entkopplung jedoch nicht ausreichend, da die geschaffenen Einheiten sich weiterhin im Aufgaben-, Einfluss- sowie Zuständigkeitsbereich des Managements befinden. Demnach muss sichergestellt werden, dass die in die Arbeitsgruppen und die Lean-Abteilung delegierten Inhalte dort ruhend verbleiben. Sie dürfen nicht in Form von zweck- und zielfremden Problemstellungen auf das Management zurückzufallen, da dieses sich im Alltag primär den technischen Zwecken und Zielen in leitender Rolle widmen muss. Dies geschieht durch das zeitlich nachfolgende passive Phänomen der *Integrationsvermeidung*. Somit verbleiben theoretisch auf der Ebene des Managements nur noch die bereits genannten zeremoniellen Aktivitäten zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung der Legitimitätsfassade.

Es wird davon ausgegangen, dass Manager dazu tendieren werden, die Umsetzung institutionalisierter, technisch jedoch nicht wirksamer Managementkonzepte nicht in die Hierarchie zu delegieren. Stattdessen werden der Institution entsprechend separate organisationale Einheiten gebildet, wie Abteilungen, Stabstellen oder Arbeitsgruppen, die dann mit der weiteren Umsetzung beauftragt werden.

### ***Ressourcenzurückhaltung und Ressourcenbereitstellung***

Eine *Zurückhaltung von Ressourcen* konnte im Fall deutlich beobachtet werden. Allerdings verlangen die umfangreichen zeremoniellen Aktivitäten, wie sie nachfolgend noch dargestellt werden, nach einer entsprechenden *Ressourcenbereitstellung* durch das Management. Die Entkopplung impliziert somit sowohl eine passive *Ressour-*

*cenzurückhaltung* als auch eine aktive *Ressourcenbereitstellung*. Vom Management werden deswegen allerdings keine tiefergehenden Abwägungen verlangt, da dies durch den bereits erwähnten „Allokationsautomatismus“ des institutionalisierten Managementkonzepts übernommen wird.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen erscheint im ersten gedanklichen Aufgriff die *Ressourcenzurückhaltung* gegenüber der Arbeitsgruppe F nicht nachvollziehbar, da von dem fertiggestellten Rollenspiel und den Lean-Vorträgen ein wichtiger Beitrag zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung der Legitimitätsfassade zu erwarten ist. Genau dies hätte die Gruppe aber nicht mehr leisten können, da die Lean-Abteilung bereits einen aktiven Betrieb der Rollen- und Standardisierungsspiele innerhalb ihres Trainings-Centers vorweisen konnte. Sie verfolgte zudem das glaubhaft wirkende Ziel, das gesamte Standortpersonal diese Spiele durchlaufen zu lassen, wenngleich dieses Vorhaben, im Fall eines durchgehenden Spielbetriebs, der nicht gegeben war, nach frühestens vier Jahren abgeschlossen worden wäre.<sup>336</sup> Es ist plausibel, dass von einem weiteren Lean-Rollenspiel ein nutzenstiftender Beitrag zur Legitimitätsfassade nicht erwartet werden konnte. Dass dieses Vorhaben dennoch nicht abgebrochen worden ist, kann, abgesehen vom institutionellen Druck, unter Rückgriff auf die Lean-Versuche der Arbeitsgruppe D erklärt werden. Diese drangen störend in die zweckorientierten Strukturen ein, was durch die Arbeitsgruppe F nicht zu erwarten war. Eine ähnliche Logik greift bezüglich der Inaktivität der Arbeitsgruppe C. Deren Arbeitsinhalte zielten ebenfalls auf fassadenrelevante Komponenten in Form von Supermärkten, Kanban und Routenverkehren. Hierzu wurden jedoch ohnehin Ressourcen in ausreichendem Maße bereitgestellt. Daher existierte schlichtweg kein Betätigungsfeld mehr für die Mitglieder der Gruppe C.

### ***Zielambiguität und Ziellosigkeit sowie Zielkonkretisierung***

Die Diskussion in Abschnitt 3 hat gezeigt, dass der Lean Production keine konkrete Definition zugrundeliegt und sie kein in sich abgeschlossenes Managementkonzept darstellt. Als Ziele ließen sich aus den Teilkonzepten, Methoden und Leitbildern im-

---

<sup>336</sup> Zugrundegelegte Parameter (siehe auch Beobachtungsprotokoll Absatz 575-636): Keine Personalschwankungen, Personalbestand: 7.500, 125 Schulungen à 2 Tage bei 250 Werktagen, 15 Personen pro Schulung.

merhin die Reduktion von Vorräten und Durchlaufzeiten ableiten. Hinsichtlich dieser sowie den methodischen Akzentuierungen wurde ein disgruantes Verhältnis festgestellt. Es ist daher logisch, dass sich beim Versuch, die Lean Production in der betrieblichen Praxis umzusetzen, *Zielambiguität und Ziellosigkeit* als passives Phänomen finden lässt.

Als alleinige Erklärung ist dies jedoch nicht hinreichend für die im Feld beobachteten Phänomene, da es dem Management oder anderen Organisationsmitgliedern im Grundsatz freistand, deutlichere Ziele zu formulieren und zu kommunizieren. Allerdings greift auch hier die vorstehend genannte Logik, nach der ein institutionalisiertes Managementkonzept ein Zielsystem bereits implizit in sich trägt. Dieses rekurriert nur auf fassadenrelevante Aspekte, nicht aber solche einer tatsächlichen, technischen Effizienz. Demgemäß arbeiteten die Lean-Abteilung oder die mit der Umsetzung von Supermärkten, Kanban und Routenverkehren beauftragten operativen Bereiche zwangsläufig auf Basis einer aktiven *Zielkonkretisierung*.

Bezüglich der Lücken des Zielsystems blieb es den Organisationsmitgliedern überlassen eigene Lösungen zu finden, was partiell zu Re- oder Eigeninterpretationen führte. Als Beispiele für die Arbeitsgruppe F können auf individueller Basis die Reduktion von Abwehrhaltungen oder Veränderungsängsten genannt werden. Auf Gruppenebene sind Modifikationsvorhaben zu nennen, welche im zweiten Spieldurchlauf, explizit zur Hervorhebung der Vorzüge der Lean Production gedacht, zu einem Stellenabbau in der Produktion sowie Fehlern führen sollten. Dass der Abbau von Personal in Diskussionen und Kritik münden könnte, wurde nicht antizipiert. Ebenso schien sich die Gruppe nicht vor Augen zu halten, dass Fehler zu Unruhe im Spielablauf führen, in der zweiten Spielrunde aber eine leaninduzierte Prozessberuhigung das Ziel war. Die Defizite und Probleme nicht wirksamer Managementkonzepte werden offensichtlich durch die Institutionalisierung deren Effizienzwirksamkeit überstrahlt.

### 5.1.2 Direkt wirkende Entkopplungsphänomene

*Integrationsvermeidung* und *Zeremonien und Symbolik* sind unmittelbar entkopplungswirksame Phänomene, ohne die eine Entkopplung nicht als Zustand oder Prozessresultat bestehen kann. Sie beruhen auf den vorgelagerten initiierenden und indirekten Phänomenen.

#### ***Integrationsvermeidung***

Die auf die formalen institutionellen Programme und Maßnahmen rekurrierende *Integrationsvermeidung* ist durch Passivität gekennzeichnet. Sie trägt zur unmittelbaren Effizienzsicherung bei, indem sie das Aufeinandertreffen der institutionellen auf die technisch erforderlichen Strukturen verhindert und schließt sich in zeitlicher Hinsicht der Umsetzungsentscheidung des Managements unmittelbar an. Wären die *Integrationsvermeidung* im Fall nicht zu beobachten gewesen, hätte dies im Umkehrschluss eine Umsetzung der Lean Production und damit eine Integration der institutionalisierten in die zweckorientierten Strukturen bedeutet.

Primär hat sich die *Integrationsvermeidung* in Form der Missachtung und Vernachlässigung formaler Programme der Arbeitsgruppen gezeigt. Diese haben keinen Beitrag zum Aufbau der Legitimitätsfassade geleistet, gefährdeten jedoch teilweise unmittelbar die technisch zweckmäßigen Strukturen. Die Lean-Versuche der Arbeitsgruppe D bezogen sich lediglich auf 2,0 Prozent der täglich eingehenden Lastkraftwagen respektive 0,71 Prozent der Lieferantenbeziehungen.<sup>337</sup> Dies führte jedoch bereits zu einem moderat erhöhten Organisations- und Steuerungsaufwand. Die Frage nach dem Nutzen der Lean-Versuche wurde entsprechend beantwortet:<sup>338</sup>

„Nein. Hat, hat im Moment für mich keinen Nutzen. Absolut nicht. Weil es Mehrarbeit ist und es mir jetzt ja, wenn ich die Teile normal abrufen würde,

<sup>337</sup> Ermittelt auf Basis der Durchschnitts- und Richtwerte aus Abschnitt 4.1.1.

<sup>338</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Beobachtungsprotokoll, Absatz 457-459, 466, 571-574, 1469, 1529-1531, 1614-1615, 1691-1693, 1826-1827, 1858-1861, 2198, 2422-2424, 2431-2452, 2509-2530, 2534-2535, 2563-2565, 2569-2576, 2880-2881; Interviewtranskript 12, Absatz 80-83, 105-107; Interviewtranskript 13, Absatz 44-47, 67-71, 127-133; Interviewtranskript 14, Absatz 185-216, 277-280, 397-400; Interviewtranskript 15b, Absatz 315-317.

über das System, wäre auch in Ordnung. Und ich, und ich bräuchte noch nicht mal jeden Tag irgendwelche Mengen anzupassen.“<sup>339</sup>

Einzubeziehen ist ferner der zusätzliche Aufwand, der aus Gesprächen und Verhandlungen mit den Betroffenen Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen resultierte. Dieser muss zwar nicht linear zur Zahl der konzeptionell integrierten Transporte oder Lieferanten steigen, aber es ist ersichtlich, dass die konsequente Umsetzung der Lean Production zu erheblichen Einbußen an Effizienz geführt hätte.

Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die etablierte Arbeitsweise im betrachteten Fall bereits relativ effizient gestaltet gewesen sein muss. Untermauert wird diese Gegebenheit durch den Abbruch der Lean-Versuchsreihe. Bewirkt wurde dieser nicht durch eine Entscheidung der Arbeitsgruppe D oder deren Leitung, sondern aufgrund der Initiative der sich regulär durch Lean-Inaktivität auszeichnenden Leitung der ebenso inaktiven Arbeitsgruppe A.<sup>340</sup> Der von dieser in ihrer regulären, betrieblichen Leitungsfunktion verantwortete Teilbereich der Logistik war von den Versuchen der Gruppe D besonders betroffen. Details zum Verlauf der Abbruchentscheidung ließen sich nicht in Erfahrung bringen, aber es ist ersichtlich, dass deren Ursprung im Zusatzaufwand sowie dem nicht erkannten Nutzen liegen. Basis hierfür ist nicht allein die leankonforme Idee einer getakteten, gleichmäßigen Materialversorgung, sondern die zusätzliche Berücksichtigung von Transportkosten. Diese wiederum sind, zusammen mit einer Vielzahl, weiterer, ähnlicher oder vorgelagerter Parameter, Elemente eines Optimierungsproblems der betrieblichen Wirklichkeit. In den Überlegungen zur Konzeptionierung der Lean Production des Abschnitts 3.2.2 wurde dargelegt, dass Optimierungsprobleme jedoch ignoriert werden.

### ***Zeremonien und Symbolik***

Besonders aktiv hinsichtlich der *Zeremonien und Symbole* zeigte sich die Lean-Abteilung. Statt sich dezidiert und in Kooperation mit dem Logistikbereich der Umsetzung der Lean Production zu widmen, wurde unter anderem auf einen räumlich se-

<sup>339</sup> Interviewtranskript 14, Absatz 204.

<sup>340</sup> Vgl. Interviewtranskript 1a, Absatz 128; Interviewtranskript 9, Absatz 55, 62-65, 70-71, 75; Interviewtranskript 10, Absatz 87-89, 176-179; Interviewtranskript 13, Absatz 86-87, 145, 253-254; Interviewtranskript 15b, Absatz 309-311; Interviewtranskript 16, Absatz 107-108, 189-190, 378, 420-422.

parierten Spielbetrieb in einem dafür eingerichteten Trainings-Center ausgewichen. Zudem wurden „Leuchttürme“ als Orte einer besonders vorbildlichen oder erfolgreichen Umsetzung der Lean Production präsentiert. Die Arbeitsgruppe F des Logistikbereichs hat im Kern zumindest nicht anders agiert. Sie hat sich, statt die Belegschaft über die Lean Production zu informieren, auf die Modifikation einer Spielrohfassung konzentriert, was sich näher betrachtet auch als Bestreben verstehen lässt, rituelle Gegenstände als Ressource für zeremonielles Handeln bereitzustellen.

Die Umstellung von erheblichen Teilen der Produktionsversorgung auf Supermärkte, Kanban und Routenverkehre hat im Fall zu wahrgenommen Prozessverbesserungen, tatsächlich aber keinen Effizienzverbesserungen geführt, da diese überwiegend zeremoniellen Charakter hatten. Aus der Praxisperspektive mag diese Feststellung provokant erscheinen, sie lässt sich jedoch sukzessiv begründen. So ist zunächst grundsätzlich zu berücksichtigen, dass es unmöglich ist, komplexe und dynamische logistische Prozesse in einem konstanten Effizienzoptimum für alle Beteiligten einer Lieferkette zu halten. Im Umkehrschluss existieren für diese Prozesse daher dauerhaft und an wechselnden Stellen lokale Potenziale zur Effizienzsteigerung.

Trotz der erkennbaren Änderungen ist der logistische Kernprozess allerdings kaum verändert worden, da weiterhin die Stationen in der Produktion aus einem Lager heraus mit Material beliefert werden. Supermärkte stellen dabei sogar einen zusätzlichen Lagerort dar, in dem Vorräte für wenige Tage oder Umständen sogar nur einige Stunden vorgehalten werden. Unbemerkt wird dies so auch bestätigt:

„Nein, aber was, was, was ja neu gemacht wurde, ist, sind die Supermärkte. Die gab es vorher nicht. Vorher hat man direkt [...] abgerufen, im Lager. Und heute haben wir die Stufe dazwischen und haben quasi den, den, den Bestellpunkt in den Supermarkt verschoben. Also im Supermarkt bestellen wir nach wie vor im Lager.“<sup>341</sup>

Werden Lean-Kriterien an Supermärkte angelegt, ist sofort erkennbar, dass diese als Orte der Verschwendung ausgelegt werden müssen, da in Supermärkten durchgehend „Arbeit ohne Wertschöpfung“ geleistet wird: Material wird unter anderem dorthin

---

<sup>341</sup> Vgl. Interviewtranskript 8, Absatz 175.

transportiert, abgeladen, eingelagert, gezählt, umgepackt und schließlich wieder ausgelagert, um in die Produktion transportiert zu werden. Passend dazu wurde im Fall lediglich von verschobenen Kommissioniertätigkeiten berichtet und eine Freisetzung von Personal konnte nicht beobachtet werden. Schlussendlich ist an dieser Stelle erneut erkennbar, dass die Lean Production keine konkreten Heuristiken zur Lösung betriebswirtschaftlicher Optimierungsprobleme liefert. Kanban wiederum sind einfache Pappkarten, die während des letzten Schrittes des gesamten Transportprozesses, der sich wiederum IT-gestützt effizienter steuern lässt, das Material zur „Feinsteuerung“ begleiten.<sup>342</sup>

Es ist festzuhalten, dass es sich bei der Umstellung der Produktionsversorgung über Supermärkte, Kanban und Routenverkehre primär um eine zelebrierte institutionenkonforme Materialanlieferung handelt, in dessen Rahmen Prozessstabilisierungen durchaus konstatiert werden können. Effizienzsteigerungen in dem unter anderem von Womack/Jones/Roos oder der Ratgeberliteratur beschworenen Maße sind allein aufgrund des durch sie ausgelösten Aufwands nicht möglich.

Sprachspiele und Metaphern trugen schließlich dazu bei, den Fabrikbetrieb zweckorientiert aufrechtzuerhalten, ohne in einen institutionellen Konflikt mit der Lean Production zu geraten. Hinsichtlich des neu errichteten Zentrallagers schien mit den Begriffen Cross Dock und Logistikzentrum allerdings auch die Grenze des terminologisch Machbaren erreicht gewesen zu sein. Zwar haben drei befragte Personen das neu errichtete Lager als Bestandteil der Lean Production begriffen<sup>343</sup> und drei weitere sahen es sogar als Höhepunkt der Umsetzung der Lean Production an,<sup>344</sup> aber in den Interviewtranskripten von immerhin fünf Personen finden sich Passagen, in denen der konzeptionelle Widerspruch zur Lean Production benannt wird. Beispielhaft sei die nachfolgende Textstelle zitiert.<sup>345</sup>

<sup>342</sup> Vgl. Interviewtranskript 8, Absatz 175-189.

<sup>343</sup> Vgl. Interviewtranskript 4, Absatz 224-227; Interviewtranskript 6, Absatz 127-140; Interviewtranskript 13, Absatz 225-262.

<sup>344</sup> Vgl. Interviewtranskript 4, Absatz 197-209; Interviewtranskript 10, Absatz 249; Interviewtranskript 19, Absatz 122-123; Interviewtranskript 23, Absatz 398-399.

<sup>345</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 1a, Absatz 235-244, 247-248; Interviewtranskript 7, Absatz 264-271, 286-299; Interviewtranskript 8, Absatz 171; Interviewtranskript 19, Absatz 55, 65-70, 84, 235; Interviewtranskript 21, Absatz 130-136, 223-226.

„[Das Material s]teht jetzt zentral. Es ist ja unter [XLS]-Gesichtspunkten, zum Beispiel wenn man Toyota-Produktionssystem sehen, mit einer, einem zusätzlichen Materialumschlag den wir machen, sogar in Frage zu stellen. Wir werden ja nicht schlanker damit, indem wir Material nochmal über einen LKW schieben, ein zweites Mal. (3) Das machen wir- @wenn ich hier weiter erzähle, musst du das Handy ausmachen@ @...@“<sup>346</sup>

Bei den Aktivitäten zum Aufbau und der Aufrechterhaltung der Legitimitätsfassade wurden die organisationalen Einheiten sowie deren Akteure mit den konzeptionellen Defiziten und Widersprüchen der Lean Production konfrontiert. So führten unter anderem leankonforme Vereinfachungen und Manipulationen der Rollen- und Standardisierungsspiele zu Transferproblemen. Dennoch versuchte die Lean-Abteilung die Transferprobleme ihrer Spiele zu erfassen und zu lösen. Die Defizite und Widersprüche schlugen ebenso bei den Leuchttürmen durch, immerhin Vorzeigeeinrichtungen der Lean-Abteilung. Ein Rückbau oder ähnliche Maßnahmen waren jedoch nicht zu beobachten.

Der Arbeitsgruppe F wiederum gelang es erst gar nicht, in den Spielmodus überzugehen, da sie bereits an ihrer nicht umsetzbaren Idee scheiterte, die erste Spielrunde einerseits wirklichkeitsgetreu und andererseits verzerrt gestalten zu wollen. Dennoch wurde das Spiel nicht in Zweifel gezogen und die Gruppenmitglieder glaubten, mit einem einfachen, modifizierten Lean-Rollenspiel einen „Aha-Effekt“ auslösen oder Ängste vor Veränderung nehmen zu können. Dass jedoch die tatsächlichen, zweckorientierten Prozesse bereits relativ effizient gestaltet sein könnten kam den Gruppenmitgliedern nicht in den Sinn. Dies hätte angesichts der intensiven Manipulationsbemühungen sowie der bei den Testrunden aufkommenden Unzufriedenheit und Kritik durchaus eintreten können. Statt aber die Ursachen der aufgetretenen Probleme zu ergründen, hat die Gruppe konsequent versucht, durch Modifikationen eine Basis für den reibungslosen Ablauf einer Zeremonie zu schaffen. Hinsichtlich der Umsetzung von Supermärkten und Kanban wurde nur vereinzelt die Verlagerung von Prozessschritten und Arbeitsfolgen kritisiert, ansonsten überwogen im Fall Schilderungen bezüglich der wahrgenommenen Prozessverbesserungen.

---

<sup>346</sup> Interviewtranskript 1a, Absatz 242.

Ebenso hätte erkannt werden müssen, dass das Spielen von Rollenspielen oder der Aufbau von Supermärkten nicht einer positiven Veränderung der Gestalt oder des Charakters von Rohstoffen und Produkten durch Bearbeitung und Montage entspricht, also Wertschöpfung darstellt. Dennoch war es erklärtes Ziel, die gesamte Standortbelegschaft ein Lean-Rollenspiel spielen zu lassen und Supermärkte umzusetzen. Bereits an dieser Stelle hätte den beteiligten Organisationsmitgliedern auffallen können, dass sich das eigene Handeln vollkommen konträr zur Lean Production verhält. Dass dennoch daran festgehalten worden ist, untermauert ihre Stabilität sowie ihre grundlegend handlungsleitende Wirkung als Institution.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass nur wenige tiefgehende konzeptionelle Zweifel gegenüber der Lean Production beobachtbar waren. So wurde beispielsweise die Interpretation von Transporten oder Vorräten als Verschwendung abgelehnt.<sup>347</sup> Insgesamt jedoch wurde die Lean Production durchgehend mit dem Ziel der Effizienzsteigerung verbunden.<sup>348</sup>

### 5.1.3 Indirekt wirkende Entkopplungsphänomene

Als indirekte Entkopplungsphänomene werden Phänomene bezeichnet, die den direkt entkopplungswirkenden Phänomenen vorgelagert sind. Sie müssen nicht zwingend gegeben sein, um eine Entkopplung zu bewirken. Aufgrund der Dynamik und Komplexität in Organisationen ist mit dem Erscheinen indirekt wirkender Entkopplungsphänomene zu rechnen, wobei deren Ausprägungen empirisch zu bestimmen sind. Die indirekten Phänomene haben eine unterstützende Funktion beim Aufbau und der Aufrechterhaltung der Legitimitätsfassade oder hinsichtlich der Integrationsvermeidung. Im Rahmen des Feldaufenthalts konnten nur die Phänomene *Koopera-*

<sup>347</sup> Vgl. über die nachfolgende Zitation hinaus Interviewtranskript 5, Absatz 130, 202; Interviewtranskript 7, Absatz 307; Interviewtranskript 14, Absatz 311-334; Interviewtranskript 11, Absatz 132; Interviewtranskript 13, Absatz 145-159.

<sup>348</sup> Vgl. Interviewtranskript 1b, Absatz 126-127; Interviewtranskript 2, Absatz 160-165; Interviewtranskript 3, Absatz 287-288; Interviewtranskript 4, Absatz 224-227; Interviewtranskript 5, Absatz 104-105; Interviewtranskript 6, Absatz 127-134, 141-144; Interviewtranskript 7, Absatz 120-131; Interviewtranskript 8, Absatz 142-143; Interviewtranskript 9, Absatz 335-348; Interviewtranskript 10, Absatz 202-207; Interviewtranskript 11, Absatz 193-194; Interviewtranskript 12, Absatz 144-156; Interviewtranskript 13, Absatz 255-262; Interviewtranskript 14, Absatz 149-174; Interviewtranskript 15b, Absatz 262-263; Interviewtranskript 16, Absatz 229-240; Interviewtranskript 17, Absatz 92-107; Interviewtranskript 18, Absatz 282-287, 329; Interviewtranskript 19, Absatz 238-247, 250-255; Interviewtranskript 20, Absatz 210-211; Interviewtranskript 21, Absatz 99-102; Interviewtranskript 22, Absatz 34-35, 126-127; Interviewtranskript 23, Absatz 376-387.

*tionsvermeidung* und *Vermeidung von Inspektion und Evaluation* beobachtet werden. Die Absenz der anderen indirekt wirkenden Phänomene liegt überwiegend darin begründet, dass für den mimetischen Isomorphismus externe Legitimitätsgeber nicht in der von Meyer/Rowan vorgesehenen Eindeutigkeit existieren. Dementsprechend waren diese auch nicht während des Feldaufenthalts beobachtbar.

### ***Kooperationsvermeidung***

Die *Kooperationsvermeidung* lässt sich als induktive Ergänzung zum deduktiven Phänomen der *Aktivitätenverlagerung* verstehen. Regulär hätten die im Fall geschaffenen Organisationseinheiten zur Umsetzung der Lean Production miteinander kooperieren müssen, was nicht zu erkennen war. Die beobachtete Kooperationsvermeidung weicht allerdings von Meyers/Rowans Überlegungen ab. Diese gehen davon aus, dass die auf verschiedene Institutionen zurückgehenden Strukturen nicht miteinander gekoppelt werden. Verschiedene Organisationseinheiten mit einer übereinstimmenden institutionellen Basis indes werden nicht bedacht.

Im Feldgeschehen oblag es den Organisationsmitgliedern der operativen Bereiche, die verschiedenen Einheiten, so die Arbeitsgruppen des Logistikbereichs und die Lean-Abteilung, miteinander zu verbinden. Unter anderem aufgrund der spezifischen Lean-Konzepte, die Abteilungsdenken oder Abteilungsegoismen noch zu fördern schienen, gelang es jedoch nicht, die vermeintlich verschiedenen Konzepte zusammenzuführen und eine Kooperation aufzubauen. Dies zeigte sich beispielsweise im Rahmen eines einmaligen und ergebnislos gebliebenen Abstimmungstreffens zwischen Vertretern der Lean-Abteilung und des Logistikbereichs:

„Es war aber interessant zu beobachten, dass beide über Lean Production sprachen, sich dessen aber nicht bewusst waren und daher vollkommen aneinander vorbeigeredet haben. [Die Mitarbeiter des Logistikbereichs] erzählten von den [Arbeitsgruppen] im [XLS] [...], [Mitarbeiter Lean Abteilung] wiederum sprach von [den Schritten] zur Umsetzung des [XPS]. Es gelang auch keinem der Beteiligten, sich in den jeweils anderen bzw. dessen Sichtweise hineinzusetzen. Jeder hatte seine Funktion, aber nicht den Prozess vor Augen.“<sup>349</sup>

<sup>349</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 18.

Es ist zwar denkbar, dass ein Kooperationsaufbau hätte gelingen können. Dann jedoch wären die Kooperationsaktivitäten vermutlich verstärkt zeremonieller und symbolischer Natur gewesen. Gleichfalls ist denkbar, dass die Aktivitäten, sobald sie in Kontakt mit den tatsächlich zweckrelevanten Abläufen gelangen, vernachlässigt oder abgebrochen werden. Die *Kooperationsvermeidung* als Entkopplungsphänomen rekurriert somit immer auf die Strukturen einer spezifischen Institution. Vermeidungsverhalten, das sich auf Kooperationen zwischen verschiedenartigen institutionellen Strukturen oder zwischen spezifischen institutionellen und zweckorientierten Strukturen bezieht, fällt unter das Phänomen der *Integrationsvermeidung*.

### ***Vermeidung von Inspektion und Evaluation***

Die im Fall beobachtete Ausprägung der *Vermeidung von Inspektion und Evaluation* kann mit der Konzeption von Meyer/Rowan in Übereinstimmung gebracht werden, da ihnen zufolge die tatsächliche Wirkung der institutionellen Strukturen nicht hinterfragt wird, um die Legitimitätsfassade, beispielsweise Supermärkte, Kanban und Routenverkehre, nicht zu gefährden. Desweiteren wirken Institutionen aus sich selbst heraus kontrollierend, was in der Tendenz gegen eine Inspektion und Evaluation spricht. Zu berücksichtigen ist ferner, dass sich Kennzahlen- und Berichtssysteme sowie Effizienz- und Kontrollrechnungen an den Zielen und Zwecken einer Organisation und nicht an den Komponenten einer Legitimitätsfassade orientieren. Damit sind diese Bestandteil der zweck- und zielorientierten Strukturen, von denen die institutionellen Strukturen entkoppelt sind. Ergo können sich in den Kennzahlen- und Berichtssystemen sowie Effizienz- und Kontrollrechnungen auch keine oder allenfalls nur geringe Bezüge zur Lean Production finden.

Die *Vermeidung von Inspektion und Evaluation* nimmt offensichtlich die Gestalt eines Phänomens an, das unmittelbar aus der Institutionalisierung eines Managementkonzepts oder einer Entkopplung resultiert. Damit lässt es sich nicht mehr eindeutig als entkopplungsbewirkendes Phänomen für den mimetischen Isomorphismus in Stellung bringen, da es in der prozessorientierten Betrachtung gleichermaßen institutioneller Bestandteil, entkopplungsrelevantes Phänomen und Resultat einer Entkopplung wäre. Entgegen einer intuitiv als zutreffend erscheinenden Einordnung der *Vermei-*

dung von *Inspektion und Evaluation* als indirekt auf die Entkopplung wirkendes Phänomen wird diese im Rahmen der Modellierung nicht berücksichtigt.

### ***Vertrauen auf guten Glauben und Kategoriale Agentenbeziehungen***

Nach Meyer/Rowan müssen externe Legitimitätsgeber auf die Gutgläubigkeit der Organisationsmitglieder in die formalen institutionellen Strukturen vertrauen, damit sie Legitimität erteilen können. Zudem können nach Meyer/Rowan Agenten der Legitimitätsgeber diesen die Konformität der Strukturen zeremoniell bestätigen. Dies vollzieht sich im Rahmen kategorialer Beziehungen, die primär dazu dienen, die Existenz der Agenten abzusichern. Aufgrund des Fehlens externer Legitimitätsgeber lassen sich die beiden Phänomene jedoch nicht eindeutig im Kontext des 'mimetischen Isomorphismus' unterbringen, weshalb sie nicht weiter berücksichtigt werden.

### ***Eliminieren oder Verbergen tatsächlicher Leistungsdaten und Verstärkte informelle Koordination tatsächlicher Aktivitäten***

Das *Eliminieren oder Verbergen tatsächlicher Leistungsdaten* sowie die *verstärkte informelle Koordination tatsächlicher Aktivitäten* wurden im Fall nicht aufgedeckt und erfasst. Dies könnte daraus resultieren, dass dort tatsächlich eliminiert, verborgen oder informell koordiniert wurde. Tendenziell dürfte jedoch erneut das Fehlen eines externen Legitimitätsgebers ursächlich sein. Zudem sind beide Phänomene problematisch umzusetzen, was am Beispiel des Nebaus des Zentrallagers deutlich wird. Die damit einhergehenden Planungs- und Umsetzungsprozesse implizieren eine Erhebung, Verarbeitung sowie Nutzung von tatsächlichen Leistungsdaten. Ebenso ist eine formelle Koordination erforderlich. Andernfalls hätten unter anderem die Mittelfreigabe, die Abwicklung des Grunderwerbs, die Vergabe von Aufträgen an die zahlreichen beteiligten Unternehmen oder das Einleiten von Zahlungen informell koordiniert werden und im Verborgenen stattfinden müssen. Das errichtete Gebäude müsste schließlich ebenso verborgen werden. Im Fall wurde jedoch sanktionsfrei über den Umfang der Lagerfläche, die Höhe von Vorräten oder die Anzahl und die Auslastung von Transporten diskutiert. Ermöglicht wurde dies durch die bereits erwähnten Sprachspiele und Metaphern. Vor diesem Hintergrund werden das *Eliminieren oder Verbergen tatsächlicher Leistungsdaten* und die *verstärkte informelle Koordination*

*tatsächlicher Aktivitäten* als Phänomene eingestuft, die hinsichtlich der Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus nicht von Relevanz sind.

#### 5.1.4 Modellierung der Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus

Aus der bisherigen prozessorientierten und prüfenden Diskussion ergibt sich eine finale Konkretisierung zur Wirkung der Entkopplungsphänomene (siehe Tabelle 6).

Wirkung der Entkopplungsphänomene	beobachtete Phänomene der Grundkonzeption	induktiv aufgedeckte Phänomene	diskursiv entwickelte Phänomene
<b>initiiierende Wirkung</b> bezüglich der anderen Entkopplungsphänomene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aktivitätenverlagerung</i></li> <li>• <i>Zielambiguität und Ziellosigkeit</i></li> </ul>	<i>Ressourcenzurückhaltung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zielkonkretisierung</i></li> <li>• <i>Ressourcenbereitstellung</i></li> </ul>
<b>direkte Entkopplungswirkung</b> durch Abschirmung der technisch zweckmäßigen von den institutionellen Strukturen	<i>Integrationsvermeidung</i>	--	--
<b>direkte Entkopplungswirkung</b> durch Aufbau und Aufrechterhaltung der Legitimitätsfassade	<i>Zeremonien und Symbolik</i>	--	--
<b>indirekte Entkopplungswirkung</b> durch unterstützende Funktion hinsichtlich der <i>Integrationsvermeidung</i>	--	<i>Kooperationsvermeidung</i>	--

Tabelle 6: Diskursiv bestätigte und entwickelte Entkopplungsphänomene

Quelle: Eigene Darstellung.

Die konkretisierten Entkopplungsphänomene werden im nächsten Schritt in ihrem prozessualen Zusammenwirken modelliert. Dabei wird grafisch deutlich, dass die Entkopplung als Resultat eines dynamischen und komplexen Prozesses zu verstehen ist, der sich aus verschiedenen Phänomenen konstituiert. Die Entkopplungsphänomene wiederum basieren auf Handlungen oder Unterlassungen der Organisationsmitglieder unterschiedlicher hierarchischer Ebenen (siehe Abbildung 5.)

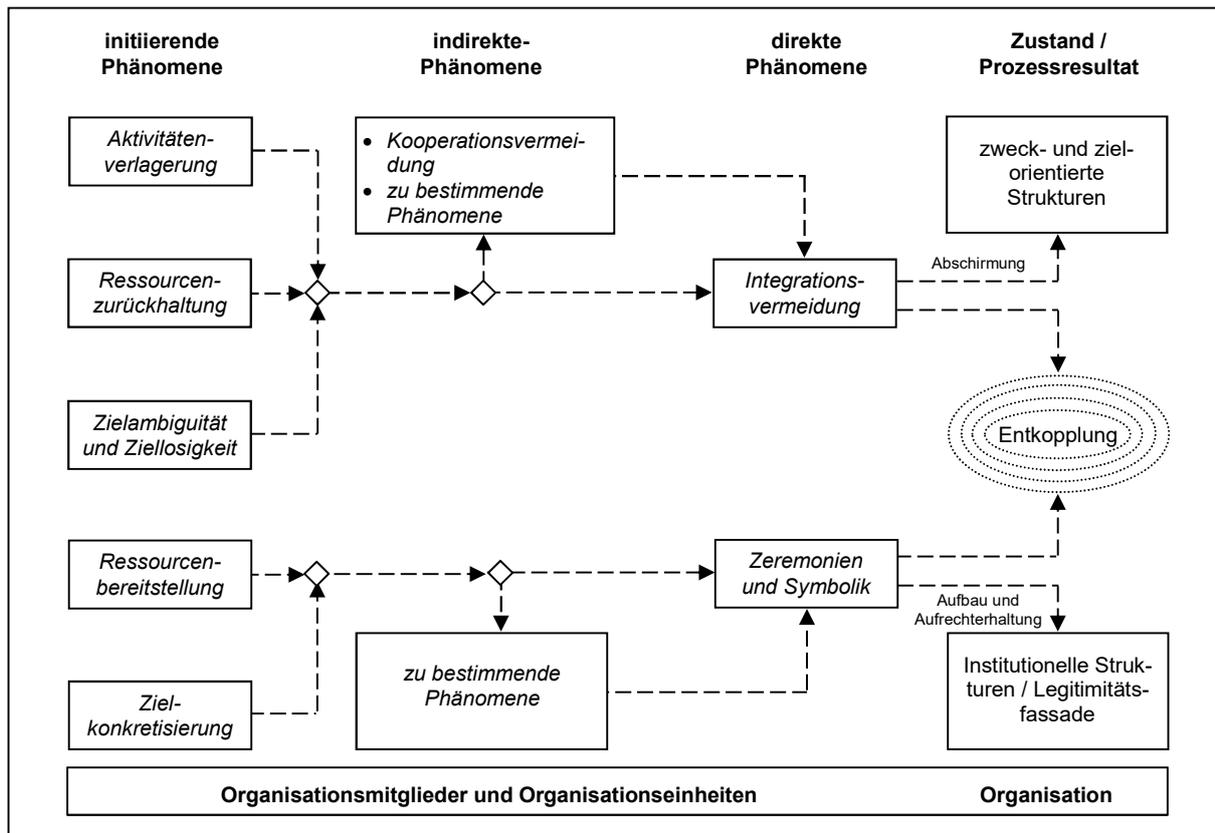


Abbildung 5: Modell der Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus

Quelle: Eigene Darstellung.

Gemäß des Modells ist die Entkopplung als Prozessresultat oder organisationaler Zustand immer dann zu konstatieren, wenn a.) durch das Phänomen der *Integrationsvermeidung* sichergestellt ist, dass die an den technischen Zwecken und Zielen ausgelegten Strukturen durch institutionelle Strukturen nicht beeinflusst werden und b.) parallel auf Basis von *Zeremonien und Symbolik* institutionelle Strukturen respektive eine Legitimitätsfassade bestehen. Sobald eines dieser beiden Phänomene nicht gegeben ist, kann eine Entkopplung nicht mehr Bestand haben. Die Wirkung der Abwesenheit der *Integrationsvermeidung* hätte unmittelbare Effizienzeinbußen zur Folge, da institutionalisierten Strukturen als Störgrößen auf die effizienzwirksamen Strukturen einwirken würden. Umgekehrt würde die Abwesenheit von *Zeremonien und Symbolik* die Integrationsvermeidung sofort obsolet werden lassen, da die zweckorientierten Strukturen nicht mehr geschützt werden müssten. Solange jedoch der institutionelle Status der Strukturen respektive die Institution an sich Bestand hat werden *Zeremonien und Symbole* nicht als solche, sondern als tatsächliche Umsetzung wahrgenommen.

Sowohl die Entkopplung als auch die Phänomene sind nicht als statisch aufzufassen.<sup>350</sup> Von den Phänomenen gehen in Frequenz und Intensität unterschiedlich ausgeprägte Impulse aus. In der Abbildung sind die dadurch entstehenden Impulsströme durch die gestrichelten Linien symbolisiert. Die unterschiedlich auf die Entkopplung einwirkenden Impulse führen dazu, dass deren Umfang permanent wechselnde Maße annimmt, die sich nicht quantifizieren lassen. Angedeutet ist dies in der Abbildung durch die punktierten Linien sowie unterschiedlich große „Entkopplungsellipsen“.

Praktische Beispiele für die von den initiierenden Phänomenen ausgehenden Impulse sind die Bildung der Lean-Abteilung im Rahmen der *Aktivitätenverlagerung*, verbunden mit einer entsprechenden *Ressourcenbereitstellung* sowie *Zielkonkretisierung*. In der zeitlichen Abfolge müssen danach jedoch weitere Impulse an die nachgelagerten Phänomene folgen, da die Entkopplung ohne neue Impulse in ihrem Ausmaß abnimmt. Beispielsweise hat die Arbeitsgruppe F in Arbeitsphasen oder Situationen, in denen das Fehlen von Zielen als Problem erkannt wird, keine *Zielkonkretisierung* vorgenommen oder eingefordert, was im Modell als neuer Impuls vom Phänomen der *Ziellosigkeit und Zielambiguität* auf das der *Integrationsvermeidung* zu verstehen ist. Dieser Sachverhalt ist auf die direkt und indirekt wirkenden Phänomene entsprechend zu übertragen. Hinsichtlich des indirekten Phänomens der *Kooperationsvermeidung* ist im Fall ein neuer Impuls an die *Integrationsvermeidung* ausgesendet worden, indem Abstimmungsversuche zwischen dem Logistikbereich und Lean-Abteilung gescheitert sind. Beispielimpulse der direkten Phänomene *Integrationsvermeidung* sowie *Zeremonien und Symbolik* sind der Abbruch der Lean-Tests der Arbeitsgruppe D und die zu einem späteren Zeitpunkt im Fall beobachteten Leuchttürme der Lean-Abteilung.

## 5.2 Weiterführende Überlegungen

Mit der Integration der Entkopplungsphänomene in ein Modell wurde das letzte Ziel dieser Arbeit erreicht. Bislang offen geblieben ist allerdings die Frage nach dem Zweck der Legitimitätsfassade respektive den Legitimitätsgebern. Aufgrund der zent-

---

<sup>350</sup> Vgl. auch Bromley/Hwang/Powell (2012), S. 490.

ralen Bedeutung der Legitimität im Neoinstitutionalismus wird dieser Aspekt im Rahmen von weiterführenden Überlegungen noch erschlossen. Darüberhinaus scheinen die Entkopplungsphänomene eine besondere Funktion im Kontext der Differenzierung in einen traditionellen Institutionalismus und den Neoinstitutionalismus zu übernehmen, deren Beleuchtung ebenfalls als lohnenswert eingestuft wird.

### **Legitimität als organisationaler Stabilitätsfaktor**

Unsicherheit, Ungewissheit und Ambiguität sind nach DiMaggio/Powell die Auslöser des mimetischen Isomorphismus'. Im Umkehrschluss müssen mimetisch bedingte Strukturmodifikationen zu Sicherheit, Gewissheit und Eindeutigkeit führen. Schließlich geht von Institutionen eine sinnstiftende sowie das soziale Leben stabilisierende Wirkung aus.<sup>351</sup> Sowohl die eigenen als auch die kollektiven zeremoniellen Handlungen werden demnach als rational und damit fortschrittlich oder technisch wirksam wahrgenommen. Zwei Beispiele aus dem untersuchten Fall untermauern dies:

„Also der, der, der Höhepunkt war schon für mich die Supermärkte. Das muss ich schon sagen. Das fand ich schonmal, es war, war für mich, das war für mich schonmal revolutionär, dass wir das- Deswegen sagte ich ja, ich habe geglaubt, nach dem zweiten, nach dem zweiten Einrichten eines Supermarktes wird man da, wird man da aufgeben. Also die Supermärkte waren schon ein Highlight. Aber gut, da hat man auch das erste Mal so richtig was voll in die Praxis umgesetzt und da bleibt ja nichts anderes übrig, als dich damit auseinanderzusetzen. Das war schon für mich ein Höhepunkt so.“<sup>352</sup>

„Zumal wir ja auch sehr weit sind mit der Umsetzung von [XPS] [...]. Wir haben getaktete Routenverkehre, setzen wir schon ein. Wir haben die Supermärkte als Entkopplung. Wir haben eben die Bereitstellung am Verbauort, die optimale. Wir wollen die staplerfreie Fabrik werden. Da sind wir auf dem richtigen Weg. Das ist auch eine Art Höhepunkt. Also wir sind sehr weit vorne, was die Umsetzung [XPS] und [XLS] angeht.“<sup>353</sup>

Die Organisationsmitglieder können sich somit durch institutionenkonformes Verhalten untereinander glaubwürdig signalisieren, dass sie nicht zu den „wertlosen und parasitären Menschen“ gehören, „die besser nicht da wären“ oder „ausgemerzt“ wer-

<sup>351</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.1 sowie in Abschnitt 2.1.2 die Ausführungen zum Verhalten des Managements.

<sup>352</sup> Interviewtranskript 4, Absatz 197.

<sup>353</sup> Interviewtranskript 23, Absatz 399. Die Verwendung des Entkopplungsbegriffs im Zitat bezieht sich auf einen logistischen, nicht aber neoinstitutionalistischen Sachverhalt.

den müssen.<sup>354</sup> Sie leisten stattdessen einen positiven Erfolgsbeitrag, indem sie sich mit der Umsetzung der institutionellen und vermeintlich effizienzwirksamen Strukturen, wie beispielsweise der Lean Production, befassen. Aufgrund der sinnstiftenden Wirkung<sup>355</sup> nehmen sie *Zeremonien und Symbolik* als tatsächliche Umsetzung wahr, weshalb sie sich gegenseitig und hierarchieübergreifend Legitimität erteilen. Aufgrund der *Integrationsvermeidung* bleiben die zweck- und zielorientierten Strukturen davon abgeschirmt, womit weiterhin die Verfolgung der technischen Zwecke und Ziele möglich ist.

Im Ergebnis steht die Reduktion von Unsicherheit, Ungewissheit und Ambiguität wodurch die Organisation von ihren Mitgliedern weniger kritisch hinterfragt und auf diesem Wege schließlich stabilisiert wird. Damit ist dem mimetischen Isomorphismus selbst dann eine positive Wirkung zu attestieren, wenn sich hinter den inkorporierten Strukturen solche verbergen, die allenfalls von einer geringen effizienzwirksamkeit sind. Der Unterschied zur Konzeption von Meyer/Rowan liegt lediglich darin, dass diese Form der Legitimitätserteilung organisationsinternen Ursprungs ist. Die Stabilität von Organisationen basiert somit nicht allein auf einer externen Legitimitätserteilung aus gesellschaftlichen Kontexten, sondern wird zusätzlich auch von innen heraus durch ihre Mitglieder bewirkt.

### **Mediatorfunktion der Entkopplungsphänomene**

Zu Beginn des zweiten Abschnitts wurden traditioneller Institutionalismus und Neoinstitutionalismus kurz voneinander abgegrenzt. Im Vordergrund der erstgenannten Strömung stehen unter anderem Fragen nach der Entstehung und Beständigkeit von Institutionen, weshalb diese eine mikrologische Perspektive einnimmt. Der Neoinstitutionalismus hingegen betrachtet aus einem makrologischen Blickwinkel die Auswirkungen von Institutionen auf organisationale Strukturen.

Innerhalb des zuvor präsentierten Modells kann den Entkopplungsphänomenen eine Art Mediatorfunktion zwischen dem Institutionalismus sowie dem Neoinstitutionalis-

<sup>354</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2 sowie den dortigen Rückgriff auf Shimizu (1979), S. 329 f.

<sup>355</sup> Vgl. Weick (1995).

mus zugeschrieben werden. Aus der mikrologischen Perspektive des traditionellen Institutionalismus konstituieren die Handlungen und Unterlassungen der Organisationsmitglieder die Entkopplungsphänomene. Hierzu gehört insbesondere das stark ausgeprägte Phänomen der *Zeremonien und Symbolik*, das dem Aufbau und der Aufrechterhaltung der Legitimitätsfassade dient. Die Entkopplungsphänomene wiederum konstituieren die Entkopplung, welche als institutionenbedingte Auswirkung auf eine Organisation in der makrologischen Interpretation zu verstehen ist. Somit werden in dieser Arbeit wechselweise die mikrologische Perspektive des Institutionalismus' und die makrologische Perspektive des Neoinstitutionalismus' eingenommen, wengleich der Ausgangspunkt eine rein neoinstitutionalistische Fragestellung war.

Die Mediatorfunktion der Entkopplungsphänomene ist im Grundsatz für alle der von DiMaggio/Powell beschriebenen Isomorphismen zu unterstellen. Wenigstens beim mimetischen Isomorphismus gilt aber die Besonderheit, dass die Organisationsmitglieder den Aufbau und die Aufrechterhaltung der Legitimitätsfassade als tatsächliche Umsetzung wahrnehmen. Dies wiederum trägt zur Stabilität einer Institution bei, womit es bei mimetischem Isomorphismus ausgerechnet die auf eine Entkopplung hinwirkenden Handlungen und Unterlassungen der Organisationsmitglieder sind, die zur Beständigkeit einer Institution beitragen. Damit leistet die Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus nicht nur einen Beitrag zur Stabilisierung einer Organisation, sondern ebenso hinsichtlich der Institution, die diese Entkopplung ausgelöst hat.

### 5.3 Theoretische Implikationen

Analog zur Diskussion findet nun die Problematisierungsstrategie in diesem fünften Schritt ihren Abschluss, indem die aus den Ergebnissen dieser Arbeit resultierenden theoretischen Implikationen für die neoinstitutionalistische Grundkonzeption dargelegt werden. Differenziert wird hierbei in fünf Implikationsschwerpunkte:

- Reichweite und Transferierbarkeit der Ergebnisse,
- technische Wirksamkeit institutioneller Strukturen,
- Bedeutung der Legitimität im Kontext des mimetischen Isomorphismus',
- Anwendungsspektrum des Entkopplungsmodells,

- konzeptionelle Positionierung des normativen Isomorphismus’.

Die Erläuterungen der einzelnen Schwerpunkte beinhalten Diskussionsimpulse für die neoinstitutionalistische Debatte sowie Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung.

### **Reichweite und Transferierbarkeit der Ergebnisse**

Am Beispiel des Managementkonzepts der Lean Production wurde gezeigt, dass mimetisch bedingte Strukturmodifikationen zu einer Entkopplung führen, wenn die zugrundeliegenden institutionellen Strukturen technisch nicht wirksam sind, was eine Verifikation der aufgestellten Hypothese impliziert. Für die neoinstitutionalistische Grundkonzeption ist im Sinne einer Falsifikation daraus abzuleiten, dass eine Entkopplung im Kontext des mimetischen Isomorphismus’ grundsätzlich nicht ausgeschlossen werden kann.<sup>356</sup> Desweiteren lässt sich das Ergebnis dieser Arbeit auf solche Organisationen innerhalb des organisationalen Felds der Lean Production übertragen, deren Gestalt dem in dieser Arbeit betrachteten typischen Fall entspricht.<sup>357</sup> Erweiterbar ist dieser Schluss auf andere organisationale Felder, die durch institutionalisierte jedoch technisch nicht wirksame Managementkonzepte oder Managementpraktiken konstituiert sind.

Nachfolgende Forschungsarbeiten können an diesen Überlegungen anknüpfen, indem sie die dieser Arbeit zugrundeliegende Untersuchung im Grundsatz wiederholen, dabei allerdings auf andere Konzepte oder Praktiken rekurren. Als Beispiele können Total Quality Management und Six Sigma genannt werden. Vor einer Untersuchung wäre allerdings der institutionelle Status der Konzepte zu überprüfen.

### **Technische Wirksamkeit institutioneller Strukturen**

Diese Arbeit hat verdeutlicht, dass die technische Wirksamkeit institutioneller Strukturen von prägender Relevanz für die Handlungen und Unterlassungen der Organisationsmitglieder sowie die daraus entstehende organisationale Reaktion ist. Ein weite-

---

<sup>356</sup> Vgl. Flyvbjerg (2006), S. 224-228.

<sup>357</sup> Vgl. Corley/Gioia (2004), S. 205 f.

rer zu ziehender Schluss aus ihren Ergebnissen lautet, dass die Entkopplung als Reaktion auf den zwangsbedingten Isomorphismus ausbleiben wird, wenn sich die institutionellen Strukturen konform zu den technischen Zwecken und Zielen einer Organisation verhalten. In diesem Zusammenhang erscheint es daher sinnvoll, die neoinstitutionalistische Grundkonzeption um den präzisierenden Aspekt der technischen Wirksamkeit institutioneller Strukturen anzureichern.

### **Bedeutung der Legitimität im Kontext des mimetischen Isomorphismus'**

In den Ergebnissen zeigte sich weiterhin, dass Legitimität bei mimetischem Isomorphismus eine wesentlich größere Rolle spielt, als in der theoriegeleiteten Vordiskussion vermutet. Dort wurde zunächst festgestellt, dass der mimetische Isomorphismus überwiegend auf die Gestaltung organisationsinterner Strukturen zur Erhöhung der technischen Effizienz abzielt. Eine legitimierende Außenwirkung ist konzeptionell nicht vorgesehen, da externe Legitimitätsgeber bei mimetischem Isomorphismus nicht explizit positioniert sind. Vielmehr greift das Management auf Basis von Ungewissheit und Unsicherheit im Rahmen einer als freiwillig wahrgenommenen Entscheidung auf Strukturen zurück, die als effizienzwirksam gelten.

Aufgrund des tendenziell schwach und nicht konsequent ausgeprägten Legitimitätsbezugs in der Grundkonzeption von DiMaggio/Powell vernachlässigte es die am mimetischen Isomorphismus ausgerichtete Vordiskussion jedoch, konsequent herauszuarbeiten, dass dem Management Legitimität dann erteilt wird, wenn es erfolgreich ist oder als erfolgreich wahrgenommen wird. Erfolg wiederum wird, wenngleich nicht allein, so doch erheblich, durch Effizienz repräsentiert, da Organisationen ebenso Träger des in der Einleitung erwähnten „impliziten Effizienzauftrags“ sind. Eine Entscheidung zur Umsetzung institutioneller Strukturen, beispielsweise in Form eines Managementkonzepts wie der Lean Production, zielt damit automatisch immer auch auf den Erwerb von Legitimität, die ihrerseits zur Stabilität einer Organisation beiträgt. Dies wiederum bedeutet, dass der effizienzbezogene Legitimitätsbegriff, unabhängig von der technischen Wirksamkeit der dahinterliegenden Strukturen, deutlicher im unmittelbaren Kontext des mimetischen Isomorphismus' positioniert werden sollte, als DiMaggio/Powell es in ihrem Beitrag tun.

### **Anwendungsspektrum und Phänomene des Entkopplungsmodells**

Das Entkopplungsmodell wurde im Bezug auf den mimetischen Isomorphismus entwickelt, seine Anwendbarkeit scheint jedoch ebenso für den zwangsbedingten Isomorphismus möglich zu sein.

Für die initiierenden und die direkt entkopplungswirksamen Phänomene ist eine prinzipielle Relevanz hinsichtlich der Entkopplung anzunehmen. Aufgrund ihrer basalen und essenziellen Wirkung ist davon auszugehen, dass ohne diese Phänomene eine Entkopplung als Zustand oder Prozessresultat prinzipiell und unabhängig von der Ausprägung der institutionellen Strukturen nicht in Erscheinung treten kann.

Somit verbleiben nur die indirekten Phänomene, die wiederum in nachgelagerten Diskussionen oder empirisch zu bestimmen sind. Ausgenommen ist hiervon das Phänomen der *Kooperationsvermeidung*, welches seinen Ursprung in der *Aktivitätenverlagerung* hat. Daher müsste dieses Phänomen auch bei zwangsbedingtem Isomorphismus beobachtbar sein, wenngleich Änderungen in seiner Ausprägung zu erwarten sind. Dies bedeutet, dass von einer Anwendbarkeit des Entkopplungsmodells auf den zwangsbedingten Isomorphismus ausgegangen werden kann. Die Anwendbarkeit auf den normativen Isomorphismus' erscheint angesichts der nachfolgenden Überlegungen zu dessen Positionierung zunächst unklar.

Vom Modell und den Entkopplungsphänomenen gehen unterschiedliche Impulse für die weitere Forschung aus. Konkretisierungsbedarf besteht im Modell bezüglich der indirekten Entkopplungsphänomene. Der Versuch, diese weiter zu ergründen, erscheint sinnvoll, wobei dies separiert für den zwangsbedingten und mimetischen Isomorphismus zu erfolgen hat. Hierdurch würde das Entkopplungsmodell dieser Arbeit prinzipiell gefestigt und hinsichtlich der Phänomene sowie der unterschiedlichen Isomorphismen geschärft sowie spezifiziert werden. Der Idee des Mixed-Methods-Ansatzes folgend bietet es sich an, das Modell mittels statistischer Verfahren zu

überprüfen, beispielsweise auf Korrelationen zwischen den initiierenden sowie den direkt und indirekt auf die Entkopplung wirkenden Phänomenen.

### **Konzeptionelle Positionierung des normativen Isomorphismus'**

Angesichts der Überlegungen in den Abschnitten 4.5 sowie 5.2 kann die Positionierung des normativen Isomorphismus' innerhalb der neoinstitutionalistischen Grundkonzeption hinterfragt werden. Wenn dieser sich dadurch kennzeichnet, dass Individuen sich geteilte oder gemeinsame Vorstellungen aneignen, dann übernimmt die Professionalisierung eine vorgelagerte Funktion bezüglich der Strukturen des mimetischen Isomorphismus'. Vordergründig ist schließlich nicht mehr die Frage nach den Auswirkungen von Institutionen auf Organisationen, sondern die nach deren Entstehung und Beständigkeit, womit wiederum das Feld des traditionellen Institutionalismus' betreten wird. Der zuvor eingebrachte Vorschlag zur Anreicherung der neoinstitutionalistischen Grundkonzeption wird daher um den an die Debatte gerichteten Vorschlag ergänzt, die Abreicherung der neoinstitutionalistischen Grundkonzeptionierung um den normativen Isomorphismus zumindest zu diskutieren. Im Ergebnis dieser Diskussion könnte eine Positionsverschiebung des normativen Isomorphismus' stehen.

## **5.4 Praxisimplikationen**

In dieser Arbeit wurde am Beispiel der Lean Production gezeigt, dass die Umsetzung von institutionalisierten, technisch jedoch unwirksamen Managementkonzepten eine Entkopplung bewirkt. Die Ergebnisse belegen damit indirekt die in Abschnitt 3 theoretisch herausgearbeitete und dargelegte Effizienzunwirksamkeit der Lean Production. Vor dem Hintergrund des zu Beginn dieser Arbeit erwähnten „Effizienzauftrags“ müsste daher die Aufklärung des Managements über diesen ineffizienten Ressourceneinsatz angestrebt werden. Die hier angesprochenen Managementkonzepte lassen sich allerdings auch als Konzepte interpretieren, die vorhandene Überschussressourcen („Organizational-Slack“)<sup>358</sup> dem Legitimitätserwerb der Organisationsmit-

---

<sup>358</sup> Vgl. Bourgeois III (1981); Staehle (1991).

glieder zuführen. Dies lässt eine Organisation stabiler werden, was wiederum ebenfalls im Interesse des Managements sein dürfte.

### **Überlegungen zum Management als Adressat von Praxisimplikationen**

Das sich vorstehend abzeichnende „Empfehlungsdilemma“ lässt sich nur auf den ersten Blick durch eine Aufklärung des Managements hinsichtlich der Wirksamkeit von institutionellen Strukturen lösen. Wie bereits in Abschnitt 4.5 erwähnt wurde, eignen sich Führungskräfte im Rahmen ihrer Ausbildung auch fundierte Kenntnisse über eine zweck- und zielorientierte Betriebsführung an, die sie zu tatsächlich rationalem Entscheiden und Handeln befähigen. Daher sind sie grundsätzlich als bereits aufgeklärt zu betrachten.

In der Organisationspraxis unterliegen sie jedoch im Verlauf ihrer weiteren Entwicklung regelmäßig institutionellen Einflüssen, da sie als Organisationsmitglieder ebenfalls in einen institutionellen Kontext, ein organisationales Feld, eingebunden sind. Wenn Manager oder andere Organisationsmitglieder mit äquivalenter Ausbildung unreflektiert sind, so wie es DiMaggio/Powell in ihrer Konzeption unterstellen, dann sehen diese die institutionellen Strukturen als rational an und übernehmen sie, ohne sie zu hinterfragen.<sup>359</sup> Die damit verbundenen Zeremonien werden als Umsetzung wahrgenommen, wofür sie Legitimität erteilen und erteilt bekommen. Für diese Organisationsmitglieder käme die Aufklärung einem freiwilligen Verzicht auf ihren Legitimitätserfolg gleich. Es ist davon auszugehen, dass Organisationsmitglieder sich vor diesem Hintergrund und entgegen ihrer Wahrnehmung und Überzeugung nicht werden aufklären lassen. Dazu passend lautete die während des Feldaufenthalts an den Verfasser dieser Arbeit gerichtete Frage eines Managementmitglieds nicht „Welche Gestaltungsoptionen habe ich noch, außer die der Lean Production?“, sondern ganz gezielt „Wie kriege ich Lean in die Köpfe?“<sup>360</sup> Abschließend ist festzustellen, dass sich für unreflektierte Organisationsmitglieder aus dieser Arbeit heraus keine Praxisimplikationen bestimmen lassen.

---

<sup>359</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.

<sup>360</sup> Beobachtungsprotokoll, Absatz 27.

Ein tatsächlich rational denkender und handelnder Manager indes müsste, wenn er die institutionellen Strukturen zurückweist, die dadurch entstandene „Legitimitätslücke“ durch einen sinnstiftenden Führungsstil ausgleichen. Da der institutionelle Druck im organisationalen Feld sowie der Organisation allerdings weiterhin besteht, müsste es ihm gelingen, die basalen institutionellen Regeln durch neue Regeln zu substituieren. Diesbezüglich sind Faktoren wie die Dynamik des Kontextes, die Charakteristik der Institution oder die Rollen und das Verhalten der verschiedenen Akteure von Bedeutung.<sup>361</sup> Vor diesem Hintergrund dürfte es sich um ein schwieriges Unterfangen handeln, in einem überschaubaren Zeitraum die basalen Regeln auszutauschen. Es ist nicht auszuschließen, dass sich ein tatsächlich rational agierender Manager dem institutionellen Druck bewusst stellt, der aus einer Abweisung institutioneller Strukturen heraus weiterhin bestehen bleibt. In diesem Fall müssten die Praxisimplikationen jedoch spezifisch ausgerichtet werden, beispielsweise in Richtung einer organisationspsychologisch fundierten Bewältigungsstrategie. Der Fokus dieser Arbeit verbleibt jedoch auf der Betrachtung der Entkopplung.

Deren Bedeutung für die Organisationsmitglieder und die Organisation wird durch den tatsächlich rationalen Manager durchaus erkannt. Er registriert einerseits die fehlende Effizienzwirksamkeit der institutionellen Strukturen, weiß andererseits aber um deren Potenzial hinsichtlich einer legitimierenden und stabilisierenden Wirkung. Es erscheint vor diesem Hintergrund als evident und zielführend, dass ein rationaler Manager, falls er aus dem organisationalen Feld nicht austreten möchte oder kann, sich opportunistisch verhalten wird:

„[O]pportunists are actors who have ambiguous preferences about institutional continuity. They do not actively seek to preserve institutions. However, because opposing the institutional status quo is costly, they also do not try to change the rules. Opportunists instead exploit whatever possibilities exist within the prevailing system to achieve their ends.“<sup>362</sup>

Aus diesen Überlegungen heraus wird der rationale Manager seine Rolle akzeptieren und versuchen, diese gegen die eigene Überzeugung adäquat auszufüllen. Neue Kostüme braucht es dafür nicht und das Bühnenbild sowie die Requisiten stehen

<sup>361</sup> Vgl. Mahoney/Thelen (2010), S. 4-31.

<sup>362</sup> Mahoney/Thelen (2010), S. 26.

ebenfalls bereit.<sup>363</sup> Aufgrund der institutionellen Strukturen wirkt die Fassade der Rolle ohnehin glaubhaft:

„Wenn ein Darsteller eine etablierte soziale Rolle übernimmt, wird er im allgemeinen feststellen, daß es bereits eine bestimmte Fassade für diese Rolle gibt. Ob er die Rolle nun in erster Linie übernommen hat, weil er die gestellte Aufgabe erfüllen wollte, oder etwa, weil ihn die entsprechende Fassade reizte[.]“<sup>364</sup>

Die Erfüllung der Aufgabe, dies sagt das vorstehende Zitat ebenfalls aus, muss selbstverständlich vom Management übernommen sowie geplant und gesteuert werden, wobei die Aufgabe letztlich auch wieder nur eine Fassade ist. Das diesbezüglich relevante Drehbuch, um noch kurz in Goffmans Theatermetapher zu verbleiben, ist ebenfalls bereits verfasst. Schließlich entwickelt sich bei mimetischem Isomorphismus, sofern es sich um die in dieser Arbeit betrachtete Form der nicht effizienzwirksamen Strukturmodifikationen handelt, aus dem Konzept heraus die Legitimitätsfassade.

Anders als der vermeintlich rationale kann der tatsächlich rationale Manager aus dieser Rolle heraus Vorteile für die Organisationsmitglieder, einschließlich seiner selbst, und die Organisation erlangen, indem er möglichst effizient entkoppelt. Bedeutsam ist eine effiziente Entkopplung, da der an den technischen Zwecken und Zielen ausgerichtete „Effizienzauftrag“ weiterhin besteht. Damit deckt sich diese Argumentation mit der zum Ende des Abschnitts 2.1.1 getroffenen Feststellung, wonach eine Organisation, die über eine besonders ausgeprägte „Entkopplungsfähigkeit“ verfügt, einen Vorteil gegenüber anderen Organisationen erlangen kann, die nicht auf diese Fähigkeit zurückgreifen können. Ebenso ist die dort hypothetisch formulierte Frage, inwieweit eine Entkopplung gezielt geplant, gesteuert und kontrolliert werden kann, beantwortet. Tatsächlich rational denkende und handelnde Manager können eine Entkopplung gezielt initiieren, wie sie nachfolgend in ihren Eckpunkten beschrieben wird.

---

<sup>363</sup> Vgl. Goffman (2008), S. 30.

<sup>364</sup> Goffman (2008), S. 28.

## Möglichkeiten zur Gestaltung eines Entkopplungsmanagements

Im Kern verbergen sich hinter dem Entkopplungsmanagement eine bewusste Auseinandersetzung mit den Phänomenen des zuvor entwickelten Entkopplungsmodells sowie deren flexible Gestaltung. Daher werden einzelne Ergebnisse dieser Arbeit sowie einzelne Beobachtungen aus der Fallstudie nochmal aufgegriffen, um erste Vorschläge zur Gestaltung eines Entkopplungsmanagements liefern zu können.

Im Grundsatz liefern institutionelle Strukturen mit ihren jeweils inhärenten Ideen, Methoden oder Werthaltungen bereits die entsprechenden Handlungsschwerpunkte. An diesen muss sich das Management bei der Gestaltung der initiierten Phänomene orientieren, was eine adäquate Auseinandersetzung mit den konzeptionellen Inhalten impliziert. Diese sollen schließlich, abweichend von der neoinstitutionalistischen Idee, nunmehr reflektiert übernommen werden.

Die *Zielkonkretisierung* folgt der Institution und ist primär auf den Aufbau und die Aufrechterhaltung der Legitimitätsfassade auszurichten. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass Lücken im Zielsystem, wie auch im Fall beobachtet wurde, durch die mit der Umsetzung beauftragten Organisationsmitglieder eigenständig geschlossen werden könnten. Dies ist gegebenenfalls durch *Zielkonkretisierungen* vorab zu verhindern oder im Bedarfsfall spezifisch zu lösen. Im Fall schien es sich im Rahmen der *Zielambiguität und Ziellosigkeit* bewährt zu haben, gelegentlich Ziele zu modifizieren, neue Ziele vorzugeben oder Ziele unkonkretisiert zu lassen. Gelingen kann dies beispielsweise, indem die Umsetzung der institutionellen Strukturen sukzessiv in mehreren Stufen erfolgen soll oder allgemeine, unkonkrete Ziele beschrieben werden. Im untersuchten Fall erfolgte dies unter anderem durch die „Vision“ des Einzelstückflusses („One Piece Flow“):<sup>365</sup>

„Wie das hier innerhalb der Fabrik weitergeht, im Bezug auf Supermärkte, weil eigentlich, im Zielprozess, soll es ja keine Supermärkte mehr geben, glaube ich, dass wir uns da schwertun werden, die Supermärkte wieder abzuschaffen. [...] Und jetzt, mit dem Konzept Supermarkt, sind sie eigentlich immer auf der sicheren Seite, dass sie ihr Material bekommen. Und ich

---

<sup>365</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.

glaube einfach, wenn du (sagst), jetzt wollen wir weiter optimieren, in Richtung One Piece Flow. Das, glaube ich, werden wir, werden wir hier nicht umsetzen[.]“<sup>366</sup>

Im Rahmen der *Ressourcenbereitstellung* ist zu berücksichtigen, dass der Aufbau der Legitimitätsfassade durchaus höhere Qualifikationen erfordern kann und nicht per se anspruchslose Aufgabenfelder beinhalten muss. So erforderte der im Feld beobachtete Aufbau von Supermärkten zweifelsohne hohes Abstraktionsvermögen, organisatorisches Geschick und kommunikative Fähigkeiten. Dies wiederum resultierte weniger aus der Lean Production, sondern aus der Tatsache, dass es komplexe logistische Prozesse mit unterschiedlichen Beteiligten zu gestalten und höhere Budgets zu handhaben galt. Gleichmaßen ist darauf zu achten, dass potenziell kritische oder tatsächlich rationale Organisationsmitglieder tendenziell in den zweckorientierten Strukturen belassen werden sollten, um dort ihre Potenziale entfalten zu können, statt an anderer Stelle den Aufbau und die Aufrechterhaltung der Legitimitätsfassade zu gefährden.

Im Mittelpunkt des Entkopplungsgeschehens steht der effiziente Aufbau der Legitimitätsfassade durch *Zeremonien und Symbolik*. Redundanzen sollten dabei vermieden werden, wobei entsprechend der jeweiligen Fassadenkomponenten zu differenzieren ist. Je schlüssiger die Fassade gestaltet ist, desto besser kann sie ihre Wirkung entfalten und desto weniger sind Korrekturen in Form neuer zeremonieller Impulse oder zur *Integrationsvermeidung* erforderlich. Redundante technische Zeremonien scheinen dabei förderlich zu sein, Zeremonien ohne technischen Bezug indes sollten nicht redundant sein. Im untersuchten Fall waren beispielsweise Supermärkte, Kanban und Routenverkehre in verschiedenen Fertigungsbereichen umgesetzt. Das zusätzliche Lean-Rollenspiel des Logistikbereichs indes hatte keine fassadenwirksame Potenziale, da bereits das Rollenspiel der Lean-Abteilung etabliert war. Es führte zu Ineffizienz, weil durch die Aktivitäten der damit beauftragten Arbeitsgruppe zusätzlich Handlungen und Unterlassungen der Phänomene *Zielambiguität und Ziellosigkeit* sowie *Ressourcenzurückhaltung* ausgelöst wurden, die wiederum auf die *Integrationsvermeidung* zielten.

---

<sup>366</sup> Interviewtranskript 2, Absatz 259. Vgl. ebenso Interviewtranskript 23, Absatz 393.

Zudem ist es zweckmäßig, die potenziellen Kollisionspunkte der zweckorientierten und institutionellen Strukturen zur Auskleidung der Integrationsvermeidung zu antizipieren. Analog zur *Aktivitätenverlagerung* im untersuchten Fall bietet sich für diese strukturellen Bereiche die Bildung von Organisationseinheiten in Form von Arbeitsgruppen an. Diese werden als Bestandteile der Umsetzung der institutionellen Strukturen kommuniziert, erhalten de facto jedoch nur unkonkrete und allgemeine Ziele wie das Testen oder das Untersuchen von Machbarkeiten, bei gleichzeitiger Formulierung einer vermeintlich leitenden Vision. Die Gruppen sind dadurch von den zweck- und zielorientierten Strukturen getrennt, verfolgen parallel jedoch ein legitimes Ziel. Ein Kooperationsauftrag sollte allenfalls in Form wöchentlicher Abstimmungs- oder Koordinationstermine konkret vorgegeben werden. Dieser Schritt ist erforderlich, um die Bemühungen glaubhaft und fassadenwirksam erscheinen zu lassen. Ob diese Termine dann tatsächlich dauerhaft zeremoniell stattfinden werden ist nicht zu antizipieren, mit einer *Kooperationsvermeidung* ist indes zu rechnen. Im Feldgeschehen wurden die Termine zunächst vernachlässigt und dann eingestellt, was jedoch aufgrund Legitimitätswirksamkeit von Supermärkten, Kanban und Routenverkehren unproblematisch war. Dennoch ist zu erwarten, dass sporadisch und punktuell eingegriffen werden muss, um die *Integrationsvermeidung* sicherzustellen. Beispielsweise, wenn institutionell motivierte Mitarbeiter damit beginnen, die institutionalisierten in die zweckorientierten Strukturen zu treiben.

Angesichts der im Modell enthaltenen Platzhalter für die indirekten Entkopplungsphänomene sind weitere, an dieser Stelle nicht zu antizipierende Handlungen oder Unterlassungen denkbar, die beim Management der Entkopplung von Relevanz sein können. Damit wird abschließend deutlich, dass sich Handlungsempfehlungen schwierig weiter konkretisieren lassen. Es wurde bereits dargelegt, dass die betriebliche Praxis aufgrund ihrer Vielseitigkeit nicht die Glätte von theoretischen Modellen und Empfehlungen annehmen kann. Umgekehrt können in einem theoretischen Modell oder Diskurs nicht alle möglichen Ausprägungen und Sachverhalte der betrieblichen Praxis antizipiert und dargelegt werden. Bereits aus dieser Logik heraus wird deutlich, dass diese Arbeit für Organisationen und deren Mitglieder allenfalls eine

Skizze zur Lösung des Entkopplungsmanagements liefern kann.<sup>367</sup> Außerdem ist davon auszugehen, dass der tatsächlich rationale Manager keine weiteren Ratgeber benötigt. Als reflektierter Praktiker<sup>368</sup> wird er entsprechend der jeweiligen institutionellen und organisationalen Strukturen und Erfordernisse sowie auf Basis der hier dargelegten Handreichungen eine Entkopplung wirksam managen können.

## 5.5 Güte und Limitationen

In diesem Abschnitt wird die Güte dieser Arbeit überprüft und diskutiert. Hierzu wird auf die aufgrund ihrer explizit qualitativen Ausrichtung als geeignet anzusehenden Gütekriterien Mayrings zurückgegriffen.<sup>369</sup> Den Kriterien wird relativ weitreichend entsprochen. Es sind allerdings auch Limitationen für die vorliegende Arbeit festzustellen, weshalb diese ebenfalls dargelegt werden.

### Reflexion der Rollen und Beziehungen sowie Nähe zum Gegenstand

In methodenspezifischer Hinsicht lassen sich als wichtige Kriterien das Verhalten des Forschers im Feld, das der Feldsubjekte sowie die Beziehung zwischen Forscher und Subjekten festmachen. Diese wiederum stehen in einem engen Bezug zum Kriterium der Gegenstandsnähe, da es Ziel der qualitativen Forschung ist, menschliches Handeln im natürlichen Kontext zu ergründen.<sup>370</sup>

Idealerweise verhalten sich daher die während eines Feldaufenthaltes kontaktierten Personen authentisch sowie offen und ehrlich gegenüber dem Forscher. Dieser wiederum sollte durch sein Verhalten reaktive Effekte<sup>371</sup> verhindern. Hiernach sollen eine überproportional starke Identifikation mit dem Geschehen im Feld („Going Native“) oder diverse soziale Einflüssen verzerrende Auswirkungen auf die Forschungsleistung ausüben und deren Qualität negativ beeinflussen können.<sup>372</sup> Es ist allerdings das herausragende Merkmal der Ethnografie, längerfristig und tiefgehend in einen

---

<sup>367</sup> Vgl. Nicolai/Kieser (2002), unter anderem S. 588.

<sup>368</sup> Vgl. Schön (1999).

<sup>369</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 140-148.

<sup>370</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 31 f., 142-146.

<sup>371</sup> Vgl. Bortz (1984), S. 197.

<sup>372</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 142-144.

sozialen Kontext einzutauchen. Dass die Identifikation mit dem Fallgeschehen an sich ein Problem darstellen soll, wird hier so nicht gesehen. Es wird vielmehr eine der Position Girtlers folgende Auffassung vertreten, wonach die Feldidentifikation eher einen Beitrag zur Näherung an das Objektivitätsideal leistet, als diesem entgegenzustehen.<sup>373</sup>

Von den entstandenen sozialen Beziehungen strahlten positive Auswirkungen auf die im Feld gewährte Bewegungsfreiheit und die Datengenese aus. Diesbezüglich sei nochmals auf die besonderen Anforderungen zur Aufdeckung einer Entkopplung verwiesen, die unter anderem die besagte Authentizität, Offenheit und Ehrlichkeit der Feldsubjekte erfordert. Diese sind zwar nicht quantifizierbar, sie ließen sich jedoch beurteilen und im Grundsatz wahrnehmen. Auch diesbezüglich fungierte die im Feldaufenthalt gewonnene Vertrautheit mit den befragten Personen als positive Größe. Auf ihrer Basis konnten die Verhaltensweisen im Alltag sowie das Interviewverhalten und die dort getroffenen Aussagen eingeschätzt werden. In diesem Zusammenhang ist den beobachteten und befragten Personen, in einem Umfang, wie er von Menschen als Rollenträger in einer Organisation geleistet und erwartet werden kann, eine hohe Authentizität, einhergehend mit Offenheit und Ehrlichkeit, zu attestieren.

Das Eintreten relevant verzerrend wirkender, reaktiver Effekte wird dennoch als gering angesehen. Dies resultiert zunächst aus der halboffenen Beobachtung. Die Rolle als Forscher war bekannt, das Forschungsziel jedoch nicht offengelegt. Die Feldsubjekte waren mit den theoretischen Überlegungen nicht vertraut und tiefgehend auch in der Regel nicht interessiert. Dennoch können, wie bei jeder Art des empirischen Arbeitens, vermeintliche oder tatsächlich ergebnisrelevante Verzerrungen auftreten. So fungieren bereits im Feldalltag Fragen des Forschers als eine Größe, die Denkanstöße auslösen und Auffassungen beeinflussen können. Gleiches gilt für die Interviews, in denen bereits aus der Gegenwart des Forschers Beeinflussungen resultieren. Einflüsse auf das Feld sind somit unmöglich auszuschließen, wenngleich daraus nicht automatisch Verzerrungen in den Ergebnissen resultieren. Es bestan-

---

<sup>373</sup> Vgl. Girtler (2001), S. 78-82.

den während des Feldaufenthalts keine Möglichkeiten, eine Entkopplung signifikant anzutreiben oder zu verhindern.

Für das hier zugrundeliegende Forschungsvorhaben ist somit ein hoher Grad an Gegenstandsnahe zu konstatieren, die auf einem langen und tiefgehenden Feldaufenthalt beruht. Dieser dehnt sich auf verschiedene betriebliche Teilbereiche, Konzernstellen oder Hierarchieebenen aus und ist zusätzlich durch eine Rollenreflexion bezüglich der Akteure und die durch sie konstituierten Beziehungen abgesichert.

### **Verfahrensdokumentation**

Diesem Kriterium zufolge sind die der Ergebnisgenese zugrundegelegten Verfahren, da unstandardisiert und gegenstandsspezifisch, umfassend zu dokumentieren, um eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu ermöglichen.<sup>374</sup> Die auf die Strategie der Problematisierung gestützte Diskussion zur Forschungsfrage wurde ausführlich in Abschnitt 2 verschriftlicht. Die im dritten Abschnitt enthaltene Auseinandersetzung mit der Lean Production legt, nicht minder ausführlich, deren Eignung zur Klärung der Forschungsfrage dar. Das Forschungsdesign sowie die Methodiken zur Erhebung, Aufbereitung sowie Auswertung der Daten wurden in Abschnitt 4 dargelegt und dokumentiert. Die basalen Kodierregeln sind dokumentiert und durch Ankerbeispiele ergänzt. Zudem beinhaltet die Vorstellung der Ergebnisse zu jeder Kategorie Beispielpassagen aus dem Beobachtungsprotokoll und den Interviewtranskriptionen, die durch weitere Beispiele im Anhang ergänzt werden. Der dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsprozess kann aufgrund der Erfüllung des Kriteriums der Verfahrensdokumentation von anderen Personen somit nachvollzogen und im Grundsatz wiederholt werden.

### **Argumentative Interpretationsabsicherung**

Auch dieses Kriterium dient, da Interpretationen objektiv nicht reproduzierbar sind, der Nachvollziehbarkeit der Ergebnisgenese. Hierzu hat ein adäquates Vorverständnis des Forschers als Argumentationsgrundlage einer dann theoriegeleiteten Inter-

---

<sup>374</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 144 f.

pretation zu fungieren. Ebenso muss die Interpretation logisch aufgebaut sein, hierbei bestehende Probleme sind offenzulegen und mögliche alternative Erklärungsansätze einzubeziehen.<sup>375</sup> Das theoretische Vorverständnis zur Entwicklung und Beantwortung der Forschungsfrage sowie den damit verbundenen Zielsetzungen wurde in den Abschnitten 2 und 3 erarbeitet und offengelegt.

Interpretative Schlüsse sind, soweit es möglich war, argumentativ im Text fundiert oder dargestellt worden. Dies gilt insbesondere für die Aggregation der theoretischen Kategorien zur Entkopplung, die Verdichtung der Kategorien der ersten Ordnung zu theoretischen Kategorien wird durch die Nennung der Kodierregeln sowie die zahlreichen Beispielpassagen aus dem Datenmaterial nachvollziehbar. Im Rahmen der Diskussion der Entkopplungsphänomene und der Modellentwicklung wurde versucht, möglichst ausgewogen und zielorientiert zu argumentieren. Als Beispiel hierfür können die Erweiterung oder der Ausschluss einzelner Phänomene sowie deren Zusammenwirken in einem Modell genannt werden.

Alternative Erklärungsansätze wurden in Abschnitt 4.5 einbezogen, indem überprüft worden ist, inwieweit Überschneidungen des mimetischen mit dem zwangsbedingten und normativen Isomorphismus zu konstatieren sind. Das Feldgeschehen ließ sich jedoch mit diesen Isomorphismen nicht erklären.

### **Regelgeleitetheit**

Trotz des inhärenten Offenheitsgrundsatzes dürfen qualitative Forschungsvorhaben nicht willkürlich oder unsystematisch gestaltet sein, sondern sie müssen geregelten Verfahrensweisen folgen.<sup>376</sup> Die Forschungsfrage dieser Arbeit wurde, der Idee der Problematisierungsstrategie gemäß, sukzessiv und unter Einbezug des aktuellen Forschungsstands herausgearbeitet. Ebenso wurden für das Konzept der Lean Production systematisch die Authentizitäts- und Konzeptionierungsproblematik herausgearbeitet und diskutiert. Das Forschungsdesign wiederum orientiert sich explizit an den methodischen Anforderungen zur Klärung der Forschungsfrage sowie der ihr

---

<sup>375</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 29 f., 145.

<sup>376</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 27-29, 145 f.

nachfolgenden Zielsetzungen.<sup>377</sup> Die Fallauswahl sowie die anschließende Datenerhebung erfolgten ebenfalls auf Basis systematischer Überlegungen sowie unter Einbezug von verschiedenen Regularien. So wurde das Beobachtungsprotokoll systematisch verfasst und die Interviews auf Basis eines Leitfadens durchgeführt, dessen Fragengerüst in Abschnitt 4.1.2 aufgeführt ist. Die eigenhändig durchgeführte Interviewtranskription war im Kern an der Systematik Bohnsacks ausgelegt.<sup>378</sup> Die weitere Erzeugung, Aufbereitung und Auswertung der Daten orientierte sich wesentlich an den von Corley/Gioia, Kuckartz, Mayring sowie van Maanen bereitgestellten Überlegungen, Konzepten und Handreichungen.<sup>379</sup>

### **Kommunikative Validierung**

Hierhinter steht die Idee, die unmittelbar von einem Forschungsverhaben tangierten Personen eines Felds zum Zweck der Validierung von Ergebnissen und Interpretationen einzubeziehen, indem ihnen diese vom Forscher zur Diskussion oder Reflexion vorgelegt werden.<sup>380</sup> Bezüglich Für die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung war ein solches Vorgehen nicht möglich und es wäre auch nicht zielführend hinsichtlich einer Verbesserung der Daten- und Ergebnisqualität gewesen. Zunächst hätte dieses eine hinreichende Befähigung der Befragten impliziert. Zudem käme eine Interpretation durch die Feldsubjekte einer Verlagerung des Forschungsprozesses auf ebenjene gleich, was wiederum neue Verzerrungspotenziale entstehen lassen würde.

Es bestand zu bestimmten Personen im Feld ein enges persönliches Verhältnis, weshalb mit diesen das Feldgeschehen vertrauensvoll reflektiert und diskutiert werden konnte. Die damit verbundenen Gespräche und Auseinandersetzungen kreisten um verschiedene Praxisprobleme, was zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit den Beobachtungen geführt hat. Desweiteren bestand regelmäßig Kontakt zu wissenschaftlichen Vertretern der Disziplinen oder Fachgebiete Soziologie, Organisationslehre, internes Rechnungswesen und Operations Research. Dies erlaubte eine be-

---

<sup>377</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.1.

<sup>378</sup> Vgl. Anhang 4 sowie die dort genannten Quellen.

<sup>379</sup> Vgl. unter anderem Abschnitt 4.1.2, Abbildung 4 sowie Anhang 5, 6.

<sup>380</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 147.

fruchtende Betrachtung der Beobachtungen und Interpretationen aus unterschiedlichen Perspektiven. Insgesamt ist davon auszugehen, dass sich diese validierend auf Daten und Interpretationen ausgewirkt hat.

### **Triangulation**

Im Rahmen einer Triangulation sollen durch Kombinationen aus unterschiedlichen Quellen, Methoden, interpretierenden Personen oder Theorien Problemfelder offengelegt sowie mögliche Defizite ausgeglichen werden.<sup>381</sup> Für diese Arbeit greift eine Methodentriangulation.<sup>382</sup> Das Datenmaterial wurde auf Basis einer Kombination aus teilnehmender Beobachtung und leitfadengestützten Interviews gewonnen. Zusätzlich wurden Artefakte einbezogen. Unter anderem hat dies erlaubt, aus der teilnehmenden Beobachtung heraus gewonnene Erkenntnisse als konfrontative Elemente in die Interviews einfließen zu lassen. Ebenso war es möglich, bei vermuteten und offensichtlichen Widersprüchen oder Unklarheiten gezielte Fragen zu platzieren. Ergänzend konnten methodenspezifische Daten und Erkenntnisse gewonnen werden, die sich auf Ebene der Kategorien der ersten Ordnung kombinieren lassen, um dann zusammen zu theoretischen Kategorien verdichtet zu werden. Die beiden methodenspezifischen Datenstrukturen stimmen zu 91,7 Prozent (teilnehmende Beobachtung) und 95,8 Prozent (Interviewtranskriptionen) bezüglich der Kategorien der ersten Ordnung und zu 100 Prozent bezüglich der theoretischen Kategorien mit der integrierten Datenstruktur des Gesamtvorhabens überein.<sup>383</sup>

### **Limitationen**

Eine der Ideen der in dieser Arbeit herangezogenen Problematisierungsstrategie ist es, die grundsätzlichen Annahmen einer Theorie in den Vordergrund zu stellen. Dies impliziert, dass bereits existierende Interpretationen ignoriert und implizit hinterfragt werden. Die Diskussionen dieser Arbeit orientieren sich unmittelbar an der neoinstitutionalistischen Grundkonzeption, die auf verschriftlichten Gedanken von Meyer/Rowan und DiMaggio/Powell beruht. Da diese erst durch Lesen und einen inter-

---

<sup>381</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 147 f.

<sup>382</sup> Vgl. Denzin (1978), S. 301-304.

<sup>383</sup> Vgl. Abbildung 4, Anhang 5, 6.

pretativen Wiederaufgriff diskutierbar werden können, trägt diese Arbeit zwangsläufig auch interpretative Elemente in sich, die nicht durchgehend der ursprünglichen Intention der genannten Autoren entsprechen müssen. Die Erfüllung der vorstehenden Kriterien reduziert dieses Problem zwar auf ein Minimum, kann es aber nicht prinzipiell eliminieren.

Für das auf Basis der Überprüfung einer Hypothese generierte Ergebnis dieser Arbeit besteht kein Generalisierungsanspruch, da hierfür auf eine repräsentative Stichprobe sowie die entsprechenden statistischen Verfahren hätten zugrundegelegt werden müssen.<sup>384</sup> Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse dieser Arbeit grundlegende Annahmen der wissenschaftlich entwickelten Theorie des Neoinstitutionalismus' bestätigen und essenzielle Gütekriterien besagte Ergebnisse absichern. Da begründet und belastbar dargelegt wurde, dass die Lean Production die Kriterien des mimetischen Isomorphismus' erfüllt und dass die in einem typischen Fall beobachteten Phänomene eine Entkopplung repräsentieren, lassen sich diese Ergebnisse im bereits definierten Rahmen auf andere Organisationen übertragen. Schließlich dienen Theorien nunmal der Erklärung der Wirklichkeit und wenn dies für einen typischen Fall gilt, dann kann die Theorie auch andere Fälle erklären. Aufgrund der theoretischen Sättigung des betrachteten Einzelfalls hätte die Betrachtung weiterer Fälle zu Vergleichszwecken keinen neuen Erkenntnisbeitrag geliefert.<sup>385</sup>

Weiterhin erfüllt diese Arbeit nicht alle Ausprägungsformen einer Triangulation. Diesbezüglich zu nennen ist die mögliche Ausdehnung der Befragungen auf die Mitglieder des oberen und mittleren Managements im Sinne einer Datentriangulation.<sup>386</sup> Aus fallspezifischen Datenschutzgründen konnte der Kreis der durch Interviews befragten Personen jedoch nicht auf das Management ausgedehnt werden. Diesbezüglich ist zu bedenken, dass sich die Mitglieder des Managements aufgrund ihres Rollenverständnisses nicht zwingend im gleichen Maße offen, ehrlich und authentisch in den Interviews verhalten hätten, wie es bei den tatsächlich befragten Personen gegeben war. Durch die teilnehmende Beobachtung hätte demnach dieser Sachverhalt

---

<sup>384</sup> Vgl. zu diesem Exkurs ausführlich Hopf (1996); Meinefeld (2009) sowie die dort herangezogenen Quellen.

<sup>385</sup> Vgl. Corley/Gioia (2004), S. 205 f.; Yin (2009), S. 38 f.

<sup>386</sup> Vgl. Denzin (1978), S. 295-297.

ausgeglichen werden müssen. Da diese Methode jedoch ohnehin längerfristig und tiefgehend eingesetzt wurde, ist das Fehlen einer Datentriangulation als unproblematisch einzustufen.

Ebenso wird die Forderung nach einer Forscher- und Theorietriangulation nicht erfüllt. Durch den Einbezug mehrerer Forscher in ein Forschungsvorhaben sollen gegenseitige Defizite sowie subjektive Verzerrungen weitgehend neutralisiert werden. Beispielsweise arbeiten hierzu im Feld mehrere Forscher als Beobachter oder Interviewführer.<sup>387</sup> Diese Arbeit wurde innerhalb des Wissenschaftsbetriebs verfasst, weshalb die dafür typischen Diskussionen logischerweise zu konstatieren sind. Diesbezüglich wurde im Kontext des Kriteriums der kommunikativen Validierung bereits auf fruchtbare und zur Reflexion anregende Diskussionen mit Wissenschaftsvertretern unterschiedlicher Disziplinen und Fachgebiete verwiesen. Einer Forschertriangulation im engen Sinn entspricht dies jedoch nicht.

Die mit einer Forschertriangulation verbundenen hohen Anforderungen kollidieren mit den in der Forschungspraxis existierenden Restriktionen. So hätte eine Forschertriangulation für die hier zugrundegelegte Untersuchung im Grundsatz die Verfügbarkeit adäquat qualifizierten Personals für einen längeren Zeitraum erfordert. Im Rahmen der dieser Arbeit zugrundeliegenden ethnografischen Studie bestand jedoch keine Möglichkeit, weitere Forscher in das Feld zu integrieren oder diese temporär an der Interviewdurchführung zu beteiligen. Die dafür erforderlichen Ressourcen waren nicht verfügbar. Die gleichen Argumente greifen auch bezüglich der Intercoder- oder Interraterreliabilität. Sicherlich mag für die Alltagspraxis mancher Forscher gelten, dass sich Kodierteams bilden und deren Mitglieder sich hinreichend Schulen lassen.<sup>388</sup> Dies kann für die dieser Arbeit zugrundeliegende Untersuchung jedoch nicht bestätigt werden.

Aus einer erhöhten Anzahl von Forschern im Feld ergibt sich zudem eine Zunahme potenzieller oder tatsächlicher Verzerrungseffekte. Abhängig von der jeweiligen Me-

---

<sup>387</sup> Vgl. Denzin (1978), S. 297.

<sup>388</sup> Kuckartz (2014), S. 48 f.

thode würden die Forscher, statt die sozialen Interaktionen innerhalb des Felds nur zu beobachten, ebenjene mit konstituieren. Damit wäre jedoch das Gegenteil der eigentlichen Absicht erreicht. Ein derartiges Anliegen wäre gegenüber dem untersuchten Unternehmen ohnehin nicht darstellbar gewesen und bereits der Versuch hätte das Vorhaben vermutlich beschädigt.

Das Kriterium der Theorietriangulation schließlich lässt sich sinnvoll nicht auf diese Arbeit beziehen.<sup>389</sup> Sie ist nicht durchgehend offen und explorativ ausgelegt. Zudem bewegt sie sich dezidiert im Neoinstitutionalismus. Alternative Erläuterungsansätze im für diese Arbeit relevanten Rahmen wurden bereits in Abschnitt 4.5 durch eine Überprüfung auf institutionelle Überschneidungen einbezogen.

---

<sup>389</sup> Vgl. Denzin (1978), S. 297-301.

## 6 Zusammenfassung

Der Ursprung dieser Arbeit liegt in einer besonderen Situation innerhalb des Neoinstitutionalismus', nach der unklar war, ob die auf Meyer/Rowan zurückgehende Entkopplung auf den mimetischen Isomorphismus von DiMaggio/Powell anwendbar ist. Im Rahmen einer Problematisierungsstrategie wurde dieser Umstand sukzessiv aufgeklärt und in eine Forschungsfrage in Form einer Hypothese transformiert. Dieser zufolge sollten sich Entkopplungsphänomene in einer Organisation beobachten lassen, wenn versucht wird, ein institutionalisiertes, technisch jedoch unwirksames Managementkonzept umzusetzen.

Die Entkopplungsphänomene werden von Meyer/Rowan überwiegend nur beispielhaft innerhalb ihres Textes sowie in einer kurzen Aufzählung genannt und nicht umfassend systematisch dargestellt. Desweiteren entspricht die Grundkonzeption Meyers/Rowans nicht dem mimetischen, sondern in erster Linie dem zwangsbedingten Isomorphismus, weshalb mögliche spezifische Ausprägungen der Phänomene erwartet wurden. Vor diesem Hintergrund verfolgte diese Arbeit nicht allein das Ziel, die Hypothese zu überprüfen, indem die Entkopplungsphänomene lediglich aufgedeckt und erfasst werden. Zusätzlich sollten die Phänomene geschärft, systematisiert, ergründet und schließlich in ein prozessorientiertes Modell integriert werden, um dadurch die Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus schematisch abbilden zu können.

Die empirische Grundlage hierfür wurde im Rahmen einer ethnografisch konzipierten, konfirmatorischen Einzelfallstudie in einem mitteleuropäischen Produktionsstandort der Automobil- und Zulieferindustrie geschaffen. Dabei stand das Managementkonzept der Lean Production im Mittelpunkt. Es wurde ausgewählt, weil es den geforderten strukturellen Kriterien deutlich entspricht. Auf der einen Seite weist es einen hohen Leistungsanspruch auf und ist als effizienzwirksam institutionalisiert, auf der anderen Seite kann es diesen Anspruch nicht erfüllen, da sich die dafür eingesetzten, konzeptionellen Mittel aufgrund ihrer Defizite und Widersprüche disrudent zu den Zielen verhalten.

Den auf Basis einer Methodentriangulation gewonnenen Daten ließen sich Textpassagen mit Schilderungen zu unterschiedlichen Handlungen und Unterlassungen der Organisationsmitglieder entnehmen, die als entkopplungsrelevant interpretiert und zu Kategorien der ersten Ordnung zusammengefasst wurden. Diese wiederum ließen sich zu theoretischen Kategorien verdichten, die ihrerseits den Entkopplungsphänomenen entsprechen. Da diese in der Aggregation eine Entkopplung konstituieren, wurde die Hypothese bestätigt. Daraus folgt, dass im Grundsatz eine Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus nicht ausgeschlossen werden kann. Zu erwarten ist sie indes, wenn durch ihn Strukturen transportiert werden, die technisch nicht wirksam respektive nicht effizienzwirksam sind.

Konkret konnten die folgenden sieben Phänomene aus dem Datenmaterial herausgearbeitet werden:

- *Aktivitätenverlagerung,*
- *Integrationsvermeidung,*
- *Zeremonien und Symbolik,*
- *Zielambiguität und Ziellosigkeit,*
- *Vermeidung von Inspektion und Evaluation,*
- *Ressourcenzurückhaltung sowie*
- *Kooperationsvermeidung.*

Die ersten fünf Phänomene respektive theoretischen Kategorien entsprechen der Grundkonzeption von Meyer/Rowan, wobei sie aufgrund der deduktiv-induktiv gemischten Vorgehensweise zum Teil bereits geschärft wurden. Die Phänomene *Ressourcenzurückhaltung* und *Kooperationsvermeidung* wurden induktiv aufgedeckt.

Zur Vorbereitung der Modellintegration wurden sowohl die beobachteten als auch die nicht beobachteten Entkopplungsphänomene im nächsten Arbeitsschritt als initiiierend, direkt oder indirekt wirkende Phänomene systematisiert, um sie sodann ergründen und hinsichtlich ihrer Verwertbarkeit für die angestrebte Modellierung der

Entkopplung bei mimetischem Isomorphismus überprüfen zu können. Im Zuge dessen wurden die Phänomene *Zielambiguität und Ziellosigkeit* sowie *Ressourcenzurückhaltung* um ihre jeweiligen Pendanten *Zielkonkretisierung* und *Ressourcenbereitstellung* ergänzt. Sämtliche nicht beobachteten Phänomene indes wurden ausgeschlossen, da sie sich nicht belastbar im Kontext des mimetischen Isomorphismus' platzieren ließen:

- *Vertrauen auf guten Glauben,*
- *Eliminieren oder Verbergen tatsächlicher Leistungsdaten,*
- *verstärkte informelle Koordination tatsächlicher Aktivitäten* sowie
- *kategoriale Agentenbeziehungen.*

Das beobachtete Phänomen der *Vermeidung von Inspektion und Evaluation* wurde ebenfalls ausgeschlossen, da es parallel als institutioneller Bestandteil, entkopplungsrelevantes Phänomen und Entkopplungsergebnis interpretiert werden konnte. Zudem zeigte sich in der Diskussion, dass die *Kooperationsvermeidung* ein Folgephänomen der *Aktivitätenverlagerung* ist, weshalb sie als einziges indirekt wirkendes Phänomen in das Modell integriert worden ist. Bei dessen Modellierung wurde schließlich deutlich, dass von den Entkopplungsphänomenen in Frequenz und Intensität unterschiedlich ausgeprägte Impulse direkt oder indirekt auf die Entkopplung einwirken. Diese führen dazu, dass die Entkopplung kein statischer Zustand oder kein statisches Prozessresultat ist, sondern unterschiedliche Ausmaße annimmt.

Der Idee der Problematisierungsstrategie folgend wurden bezüglich der neoinstitutionalistischen Grundannahmen, über die Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten hinaus, Vorschläge zur konzeptionellen Präzisierung eingebracht, die es entsprechend weiter zu debattieren gilt. Im Kontext eines sich kurz abzeichnenden „Empfehlungsdilemmas“ wurden zu Gunsten tatsächlich rational denkender und handelnder Manager die Eckpunkte eines Entkopplungsmanagements abgesteckt.

Angesichts der theoretischen Vorüberlegungen überraschte die Beobachtung, dass der Legitimität bei mimetisch bedingtem Isomorphismus ebenfalls eine zentrale Bedeutung zukommt, obwohl im Fall keine expliziten Legitimitätsgeber erkennbar wa-

ren. Dieser Sachverhalt konnte in den weiterführenden Überlegungen jedoch aufgeklärt werden. Dort wurde festgestellt, dass sich die Organisationsmitglieder gegenseitig und in wechselnden Rollen Legitimität erteilen. Analog zur Grundkonzeption von Meyer/Rowan entsteht der Nutzen für die Organisation aus der durch die Legitimität erzeugten Stabilisierung. Damit fügt sich das Ergebnis dieser Arbeit nahtlos in die neoinstitutionalistische Grundkonzeption ein. Sogar den Entkopplungsphänomenen ließ sich, als Ergebnis ebenfalls nicht erwartet, eine Art Mediatorfunktion zwischen Institutionalismus und Neoinstitutionalismus zuschreiben.

Die Diskussion zur Güte und zu den Limitationen dieser Arbeit zeigt schließlich, dass den zentralen Kriterien weitgehend entsprochen wird, wenngleich Limitationen zu konstatieren sind. Insofern lassen sich aus den Ergebnissen sowie den theoretischen und praktischen Implikationen fruchtbare, möglicherweise auch kontrovers geführte Diskussionen in Theorie und reflektierter Organisationspraxis erwarten.

## Quellenverzeichnis

**Abrahamson, E. (1991):** Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations, in: Academy of Management Review, 16. Jahrgang, Ausgabe 3/1991, Seite 586-612.

**Abrahamson, E. (1996):** Management Fashion, in: Academy of Management Review, 21. Jahrgang, Ausgabe 1/1996, Seite 254-285.

**Abrahamson, E./Fairchild, G. (1999):** Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes, in: Administrative Science Quarterly, 44. Jahrgang, Ausgabe Dezember/1999, Seite 708-740.

**Alvarez, C. (2014):** Lean Customer Development: Building Products your Customers Will Buy, O'Reilly and Associates, Peking et al.

**Alvesson, M./Sandberg, J. (2011):** Generating Research Questions Through Problemization, in: Academy of Management Review, 36. Jahrgang, Ausgabe 2/2011, Seite 247-271.

**Arthur, J. (2011):** Lean Six Sigma for Hospitals: Simple Steps to fast, affordable, and flawless Healthcare, McGraw-Hill, New York et al.

**Aulinger, G./Rother, M. (2017):** Kata-Managementkultur: So macht Ihr Unternehmen Unmögliches möglich, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

**Bachmann, G. (2002):** Teilnehmende Beobachtung, in: Kühl, S./Strodtholz, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, Seite 323-361.

**Bartholomay, C. (2015):** Kaizen, in: Dickmann, P. (Hrsg.): Schlanker Materialfluss mit Lean Production, Kanban und Innovationen, 3. Auflage, Springer Vieweg, Berlin; Heidelberg, S. 25-28.

**Baudin, M. (2004):** Lean Logistics: The Nuts and Bolts of Delivering Materials and Goods, Productivity Press, New York.

**Bay, K.-C./Hastenrath, K. (2014):** Compliance-Management-Systeme: Praxiserprobte Elemente, Prozesse und Tools, Verlag C.H. Beck, München.

**Beck, N./Walgenbach P. (2003):** ISO 9000 and Formalization – How Organizational Contingencies Affect Organizational Responses to Institutional Forces, in: Schmalenbach Business Review, 55. Jahrgang, Ausgabe 4/2003, Seite 293-320.

**Becker, H. (2006):** Phänomen Toyota: Erfolgsfaktor Ethik, Springer-Verlag, Berlin et al.

**Bell, D. (1973):** The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting, Basic Books, New York.

**Benders, J./Nijholt, J./Heusinkveld, S. (2007):** Using Print Media Indicators in Management Fashion Research, in: Quality & Quantity, 41. Jahrgang, Ausgabe Februar/2007, Seite 815-829.

**Benders, J./van Bijsterveld, M. (2000):** Leaning on Lean: The Reception of a Management Fashion in Germany, in: *New Technology, Work and Employment*, 15. Jahrgang, Ausgabe 1/2000, Seite 50-64.

**Benders, J./van Veen, K. (2001):** What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions, in: *Organization*, 8. Jahrgang, Ausgabe 1/2001, Seite 33-53.

**Benölken, H./Wings, H. (1994):** Lean Banking – Wege zur Marktführerschaft: von der Konzeption zur Realisierung, Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Berger, P. L./Luckmann, T. (2007):** Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie, 21. Auflage, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main.

**Bierer, H./Fassbender, H./Rüdel, T. (1992):** Auf dem Weg zur »schlanken Bank«, in: *Die Bank*, 32. Jahrgang, Ausgabe 9/1992, Seite 500-506.

**Bitran, G. R./Chang, L. (1987):** A Mathematical Programming Approach to a Deterministic Kanban System, in: *Management Science*, 33. Jahrgang, Ausgabe 4/1987, Seite 427-441.

**Bobke, M./Kamada, H./Hammarström, O. (1996):** Lean Production: Neue Formen der Arbeitsorganisation; Erfahrungen der Gewerkschaften, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

**Bösenberg, D./Hauser, R. (1994):** Der schlanke Staat: Lean-Management statt Staatsbürokratie, ECON Verlag, Düsseldorf et al.

**Bösenberg, D./Metzen, H. (1993):** Lean Management: Vorsprung durch schlanke Konzepte, 4. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

**Bösherz, F. (1992):** "LEAN-PRODUCTION" Neue Perspektive für die Fabrik 2000, Verband der Wirtschaft Baden-Württembergs, Service-Gesellschaft für Druck, Verlag und Vertrieb, Stuttgart.

**Bohnsack, R. (1989):** Generation, Milieu und Geschlecht: Ergebnisse aus Gruppendiskussionen mit Jugendlichen, Verlag Leske + Budrich, Opladen.

**Boiral, O. (2003):** ISO 9001: Outside the Iron Cage, in: Organization Science, 14. Jahrgang, Ausgabe 6/2003, Seite 720-737.

**Boiral, O. (2007):** Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth?, in: Organization Science, 18. Jahrgang, Ausgabe 1/2007, Seite 127-146.

**Bortz, J. (1984):** Lehrbuch der empirischen Forschung: Für Sozialwissenschaftler, Springer-Verlag, Berlin et al.

**Bourgeois III, L. J. (1981):** On the Measurement of Organizational Slack, in: Academy of Management Review, 6. Jahrgang, Ausgabe 1/1981, Seite 29-39.

**Braun von Reinersdorff, A. (2009):** Strategische Krankenhausführung vom Lean Management zum Balanced Hospital Management, 2., unveränderte Auflage, Verlag Hans Huber, Bern.

**Bromley, P./Hwang, H./Powell, W. W. (2012):** Decoupling Revisited: Common Pressures, Divergent Strategies in the U.S. Nonprofit Sector, in: Management, 15. Jahrgang, Ausgabe 5/2012, Seite 468-501.

**Bromley, P./Powell, W. W. (2012):** From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World, in: The Academy of Management Annals, 6. Jahrgang, Ausgabe 2012. Seite 1-48.

**Brandt, P. et al. (1994):** CIM und Lean Production – Ein Betriebsräteseminar, Werkstattbericht 115, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, ohne Ort.

**Braun von Reinersdorff, A. (2009):** Strategische Krankenhausführung: Vom Lean Management zum Balanced Hospital Management, 2. unveränderte Auflage, Verlag Hans Huber, Bern.

**Brunner, F. J. (2008):** Japanische Erfolgskonzepte: KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production Management, Carl Hanser Verlag, München; Wien.

**Büge, H. (1994):** Lean Production und Entgelt, in: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Schriftenreihe Leistung und Lohn Nr. 272/273/274, April 1994, Heider-Verlag, Bergisch Gladbach, Seite 3-16.

**Bürkhardt, D./Seibold, B. (2015):** Blinder Fleck „Lean Office“ – mittlere Qualifikationen, neue Tätigkeiten, arbeitsorientierte Handlungsansätze, Informationsdienst des IMU Instituts, Heft 4/2015, IMU Institut, Stuttgart.

**Büschgen, H. E. (1995):** Prinzipien, Aufgaben und Teilbereiche der Organisation, in: Stein, J. H. von/Terrahe, J. (Hrsg.): Handbuch Bankorganisation, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, Seite 31-64.

**Cardaun, U. (2009):** Schlank durch die Krise, in: Automobil-Produktion, 23. Jahrgang, Ausgabe 1/2009, Seite 14-17.

**Carson, P. P./Lanier, P. A./Carson, K. D./Guidry, B. N. (2000):** Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing, in: Academy of Management Journal, 43. Jahrgang, Ausgabe 6/2000, Seite 1143-1158.

**Chiarini, A. (2013):** Lean Organization: From the Tools of the Toyota Production System to Lean Office, Springer-Verlag, Mailand et al.

**Clark, C. E./Newell, S. (2013):** Institutional Work and Complicit Decoupling across the U.S. Capital Markets: The Work of Rating Agencies, in: Business Ethics Quarterly, 23. Jahrgang, Ausgabe 1/2013, Seite 1-30.

**Clark, T. (2004):** The Fashion of Management Fashion: A Surge Too Far?, in: Organization, 11. Jahrgang, Ausgabe 2/2004, Seite 297-306.

**Collins, R. (1979):** The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification, Academic Press, New York; San Franzisko, London.

**Corley, K. G./Gioia, D. A. (2004):** Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off, in: Administrative Science Quarterly, 49. Jahrgang, Ausgabe Juni/2004, Seite 173-208.

**Crawford, K. M./Blackstone Jr., J. H./Cox, J. F. (1988):** A Study of JIT Implementation and Operating Problems, in: International Journal of Production Research, 26. Jahrgang, Ausgabe 9/1988, Seite 1561-1568.

**Crilly, D./Zollo, M./Hansen, M. T. (2012):** Faking it or Muddling Through? Understanding Decoupling in Response to Stakeholder Pressures, in: Academy of Management Journal, 55. Jahrgang, Ausgabe 6/2012, Seite 1429-1448.

**Cudney, E. A./Furterer, S. L./Dietrich, D. M. (2014):** Lean Systems: Applications and Case Studies in Manufacturing, Service, and Healthcare, CRC Press, Boca Raton.

**Cusumano, M. A. (1988):** Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry, in: Sloan Management Review, 30. Jahrgang, Ausgabe Herbst/1988, Seite 29-39.

**Dahm, M. H./Haindl, C. (2007):** Die schlanke Bank gewinnt, in: Die Bank, 47. Jahrgang, Ausgabe 08/2007, Seite 46-51.

**Daum, M./Piepel, U. (1992):** Lean Production: Philosophie und Realität, in: io Management Zeitschrift, 61. Jahrgang, Ausgabe 1/1992, Seite 40-47.

**David, R. J./Strang, D. (2006):** When Fashion is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and the Dynamics of TQM Consulting, in: Academy of Management Journal, 49. Jahrgang, Ausgabe 2/2006, Seite 215-233.

**Davis, W. J./Stubitz, S. J. (1987):** Configuring a Kanban System Using a Discrete Optimization of Multiple Stochastic Responses, in: International Journal of Production Research, 25. Jahrgang, Ausgabe 5/1987, Seite 721-740.

**Denzin, N. K. (1978):** The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods, 2. Auflage, McGraw-Hill, New York et al.

**Devane, T. (2004):** Integrating Lean Six Sigma and High-Performance Organizations: Leading the Charge Toward Dramatic, Rapid, and Sustainable Improvement, Pfeiffer, San Franzisko.

**Dickmann, P. (2015):** Schlanker Materialfluss mit Lean Production, Kanban und Innovationen, 3. Auflage, Springer Vieweg, Berlin; Heidelberg.

**DiMaggio, P. J. (1986):** Support for the Arts from Independent Foundations, in: DiMaggio, P. J. (Hrsg.): Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint, Oxford University Press, Oxford et al., Seite 113-139.

**DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983):** The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review, 48. Jahrgang, Ausgabe April/1983, Seite 147-160.

**DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1991a):** Introduction, in: Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, Chicago; London, Seite 1-38.

**DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1991b):** The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, Chicago; London, Seite 63-82.

**DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (2000):** Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern, in: Müller, H.-P./Sigmund, S. (Hrsg.): Zeitgenössische amerikanische Soziologie, Verlag Leske + Budrich, Opladen, Seite 147-173.

**DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (2009):** Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Institutionelle Isomorphie und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern, in: Koch, S./Schemmann, M. (Hrsg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien, VS Verlag, Wiesbaden, Seite 57-84.

**Dohse, K./Jürgens, U./Malsch, T. (1984):** Vom „Fordismus“ zum „Toyotismus“? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie, in: Leviathan, 12. Jahrgang, Ausgabe 4/1984, Seite 448-477.

**Dohse, K./Jürgens, U./Malsch, T. (1985):** From “Fordism” to “Toyotism”? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry, in: Politics and Society, 14. Jahrgang, Ausgabe 2/1985, Seite 115-146.

**Dombrowski, U./Schmidt, S./Grube, F. (2009):** Nachhaltige Qualität durch Lean Six Sigma, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 104. Jahrgang, Ausgabe 1-2/2009, Seite 38-44.

**Dombrowski, U. (2015):** Lean Development: Aktueller Stand und zukünftige Entwicklungen, Springer-Verlag, Berlin; Heidelberg.

**Edge, J. (2020):** Lean: The Ultimate Guide to Lean Startup, Lean Six Sigma, Lean Analytics, Lean Enterprise, Lean Manufacturing, Scrum, Agile Project Management and Kanban Bravex Publications, ohne Ort.

**Elis, V. (2009):** Von Amerika nach Japan – und zurück. Die historischen Wurzeln und Transformationen des Toyotismus, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History, 6. Jahrgang, Ausgabe 2/2009, Seite 255-275.

**Fandel, G./Francois, P. (1989):** Just-in-Time-Produktion und -Beschaffung Funktionsweise, Einsatzvoraussetzungen und Grenzen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jahrgang, Ausgabe 5/1989, Seite 531-544.

**Fandel, G./Reese, J. (1989):** „Just-in-Time“-Logistik am Beispiel eines Zulieferbetriebs in der Automobilindustrie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jahrgang, Ausgabe 1/1989, Seite 55-69.

**Fiol, C. M./O'Connor, E. J. (2003):** Waking Up! Mindfulness in the Face of Bandwagons, in: Academy of Management Review, 28. Jahrgang, Ausgabe 1/2003, Seite 54-70.

**Flick, U. (2007):** Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.

**Flick, U. (2009):** Design und Prozess qualitativer Forschung, in: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, 7. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, Seite 252-265.

**Flyvbjerg, B. (2006):** Five Misunderstandings About Case-Study Research, in: Qualitative Inquiry, 12. Jahrgang, Ausgabe 2/2006, Seite 219-245.

**Foullong, U. (1993):** Lean Banking: Schlankheitskur mit Schönheitsfehlern, in: Die Mitbestimmung, 39. Jahrgang, Ausgabe 12/1993, Seite 58-61.

**Fox-Wolfgramm, S. J./Kimberly, B. B./Hunt, J. G. (1998):** Organizational Adaption to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks, in: Administrative Science Quarterly, 43. Jahrgang, Ausgabe März/1998, Seite 87-126.

**Freidson, E. (1975):** Dominanz der Experten: Zur sozialen Struktur medizinischer Versorgung, Urban & Schwarzenberg, München; Berlin; Wien.

**Froschauer, U. (2002):** Artefakteeanalyse, in: Kühl, S./Strodtholz, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, Seite 361-394.

**FTL (1992):** Anthropomatik – Lean Production: Der Mensch im Mittelpunkt sich verändernder Fertigungsstrategien, FTL – Fertigungstechnisches Labor der Universität Duisburg, Duisburg.

**Furterer, S. L. (2014):** Lean Six Sigma Case Studies in the Healthcare Enterprise, Springer-Verlag, London et al.

**Gao, S./Low, S. P. (2014):** Lean Construction Management: The Toyota Way, Springer-Verlag, Heidelberg et al.

**Geißler, H./Behrmann, D./Petersen, J. (1995):** Lean Management und Personalentwicklung, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main.

**Gerring, J. (2009):** Case Study Research: Principles and Practices, 3. Auflage, Cambridge University Press, Cambridge et al.

**Giddens, A. (1979):** Central Problems in Social Theory – Action, Structure and Contradiction in Social Analysis, University of California Press, Berkeley; Los Angeles.

**Gill, J./Whittle, S. (1992):** Management by Panacea: Accounting for Transience, in: Journal of Management Studies, 30. Jahrgang, Ausgabe 2/1992, Seite 281-295.

**Gioia, D. A./Corley, K. G./Hamilton, A. L. (2013):** Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, in: Organizational Research Methods, 16. Jahrgang, Ausgabe Januar/2013, Seite 15-31.

**Girtler, R. (2001):** Methoden der Feldforschung, 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Böhlau Verlag, Wien; Köln; Weimar.

**Gläser, J./Laudel, G. (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3., überarbeitete Auflage, VS Verlag, Wiesbaden.

**Görner, R. (1995):** Lean Administration, Beamtenpolitisches Forum 1995, Deutscher Gewerkschaftsbund, Düsseldorf.

**Goffman, E. (2008):** Wir alle spielen Theater: Die Selbstdarstellung im Alltag, 6. Auflage, Piper Verlag, München.

**Gorecki, P./Pautsch, P. (2013):** Praxisbuch Lean Management: Der Weg zur operativen Excellence, Carl Hanser Verlag, München.

**Gottschalk, J. (2018):** Das schlanke Krankenhaus: Lean Management - Führen und verbessern im Krankenhaus der Zukunft, Epubil Verlag, Berlin.

**Graban, M. (2011):** Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee, 2. Ausgabe, CRC Press, Boca Raton.

**Graf, G. (1996):** Das Phänomen Lean Management: Eine kritische Analyse, Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Gravel, M./Price, W. L. (1988):** Using Kanban in a Job Shop Environment, in: International Journal of Production Research, 26. Jahrgang, Ausgabe 6/1988, Seite 1105-1118.

**Greve, G. (1996):** Lean Management: Was könnte das in einem konkreten, bibliothekarischen Arbeitsbereich bedeuten, welche Schritte sind zu unternehmen?, Arbeitshefte der Parlaments- und Behördenbibliotheken, Nummer 49, Hausdruckerei des Deutschen Patentamts, München.

**Grewe, G. (1996):** Lean Management: Was könnte das in einem konkreten, bibliothekarischen Arbeitsbereich bedeuten, welche Schritte sind zu unternehmen?, Arbeitsheft Nr. 49, Dezember 1996, Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken, Deutsches Patentamt, München.

**Groth, U./Kammel, A. (1994):** Lean-Management: Konzepte, kritische Analyse, praktische Lösungsansätze, Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Hammersley, M./Atkinson, P. (2007):** Ethnography: Principles in Practice, 3. Auflage, Routledge, London; New York.

**Hannan, M. T./Freeman, J. (1977):** The Population Ecology of Organizations, in: American Journal of Sociology, 82. Jahrgang, Ausgabe 5 (März/1977), Seite 929-964.

**Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik (1992):** Dokumentation der Konferenz "Zukunft der Automobilindustrie" 16.1.1992 in Düsseldorf, Düsseldorf.

**Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall (1992):** Lean Production: Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?, Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 13, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

**Harmon, R. L. (1993):** Das Management der Neuen Fabrik: Lean Production in der Praxis, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

**Hartmann, T. (2007):** Bestände sind böse: Produktion als strategische Waffe – Ein Arbeitsbuch für Unternehmer, Unternehmer Medien, Bonn.

**Hawley, A. H. (1968):** Human Ecology, in: Sills, D. L. (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social Sciences, 4. Jahrgang, The Macmillan Company & The Free Press, o.O., Seite 328-337.

**Heinz, W. R. (2006):** Berufliche Sozialisation, in: Rauner, F. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung, 2. aktualisierte Auflage, Bertelsmann Verlag, Bielefeld, Seite 321-329.

**Herlitzius, S. (1997):** Lean Production – Arbeitsrechtsfragen bei Einführung und Gestaltung von Gruppenarbeit, 2., überarbeitete Auflage, Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 21, Berlin Verlag Arno Spitz, Berlin.

**Hermanns, H. (2009):** Interviewen als Tätigkeit, in: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, 7. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, Seite 360-368.

**Hirsch, P. M./Lounsbury, M. (1997):** Ending the Family Quarrel: Toward a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionalisms, in: American Behavioral Scientist, 40. Jahrgang, Ausgabe 4/1997, Seite 406-418.

**Hopf, C. (1996):** Hypothesenprüfung und qualitative Sozialforschung, in: Strobl, R./Böttger, A. (Hrsg.): Wahre Geschichten? : Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews ; Beiträge zum Workshop Paraphrasieren, Kodieren, Interpretieren ... im Kriminologischen Forschungsinstitut Niedersachsens am 29. und 30. Juni 1995 in Hannover, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

**Howaldt, J./Minssen, H. (1993):** Lean, leaner ... ? – Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung, Montania Druck- und Verlagsgesellschaft, Dortmund.

**Huang, P. Y./Rees, L. P./Taylor III, B. W. (1983):** A Simulation Analysis of the Japanese Just-In-Time Technique (with Kanbans) for a Multiline, Multistage Production System, in: Decision Sciences, 14. Jahrgang, Ausgabe 3/1983, Seite 326-344.

**Hutchinson, G. E. (1959):** Homage to Santa Rosalia or Why Are There So Many Kinds of Animals?, in: American Naturalist, 93. Jahrgang, Ausgabe 870 (Mai-Juni/1959), Seite 145-159.

**iFQ (1992):** Lean Production: Tagungsband des Instituts für Fertigungstechnik und Qualitätssicherung, Technische Universität Magdeburg, Magdeburg.

**Imai, M. (1994):** Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 5. Auflage, Ullstein, Frankfurt am Main; Berlin.

**Inderst, C./Bannenberg, B./Poppe, S. (2013):** Compliance: Aufbau – Management – Risikobereiche, 2., neu bearbeitete Auflage, Verlag C.F. Müller, Heidelberg et al.

**Janes, A./Succi, G. (2014):** Lean Software Development in Action, Springer-Verlag, Heidelberg et al.

**Jansen, H. H. (1993):** Lean Production in der mittelständischen Industrie, Springer-Verlag, Berlin et al.

**Japan Management Association (1989):** Kanban Just-In-Time at Toyota: Management Begins at the Workplace, 2., korrigierte Auflage, Productivity Press, Cambridge; Norwalk.

**Jay, A. (2011):** Lean Six Sigma for Hospitals: Simple Steps to fast, affordable, and flawless Healthcare, McGraw-Hill, New York et al.

**Jones, D. T./Hines, P./Rich, N. (1997):** Lean Logistics, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 27. Jahrgang, Ausgabe 3/4/1997, Seite 153-173.

**Jürgens, U. (1990):** Produktionskonzepte und Standortstrategien in der Weltautomobilindustrie, in: Muster, M./Richter, U. (Hrsg.): Mit Vollgas in den Stau: Automobilproduktion, Unternehmensstrategien und die Perspektiven eines ökologischen Verkehrssystems, VSA-Verlag, Hamburg, Seite 54-63.

**Jürgens, U. (1994):** Lean Production, in: Corsten, H. (Hrsg.): Handbuch Produktionsmanagement: Strategie – Führung – Technologie – Schnittstellen, Gabler Verlag, Wiesbaden, Seite 370-379.

**Kamiske, G. F./Brauer, J.-P. (2011):** Qualitätsmanagement von A bis Z: Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung, 7., aktualisierte und erweiterte Auflage, Carl Hanser Verlag, München; Wien.

**Keck, O. (1997):** Der neue Institutionalismus in der Theorie der Internationalen Politik, in: Politische Vierteljahresschrift, 32. Jahrgang, Ausgabe 4/1991, Seite 635-653.

**Kieser, A. (1993):** Die "Zweite Revolution in der Autoindustrie" – eine vergleichende Analyse und ihre Schwächen, in: Meyer-Krahmer, F. (Hrsg.): Innovationsökonomie und Technologiepolitik: Forschungsansätze und politische Konsequenzen, Physica-Verlag, Heidelberg, Seite 103-134.

**Kieser, A. (1996):** Moden & Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jahrgang, Ausgabe 1/1996, Seite 21-39.

**Kieser, A. (1997):** Rhetoric and Myth in Management Fashion, in: Organization, 4. Jahrgang, Ausgabe 1/1997, Seite 49-74.

**Kim, T.-M. (1985):** Just-In-Time Manufacturing System: A Periodic Pull System, in: International Journal of Production Research, 23. Jahrgang, Ausgabe 3/1985, Seite 553-562.

**Klein, C. (2013):** Ohne Team kein "Lean", in: Automobil-Produktion, 27. Jahrgang, Ausgabe 11/2013, Seite 42.

**Klein, C. (2015):** Auf der Jagd nach Verschwendung, in: Automobil-Produktion, 29. Jahrgang, Ausgabe 7/2015, Seite 38-39.

**Klein, C. (2017):** Ein Sixpack macht das Dutzend voll, in: Automobil-Produktion, 31. Jahrgang, Ausgabe 7/2017, Seite 48-51.

**Klein, C. (2018):** High Five in Bremen, in: Automobil-Produktion, 32. Jahrgang, Ausgabe 7/2018, Seite 62-65.

**Klein, C./Mayer, B. (2012):** Kein Tag ohne Verbesserung, in: Automobil-Produktion, 26. Jahrgang, Ausgabe 12/2012, Seite 22-25.

**Klein, C./Wagner, F. (2016):** Exzellente Fünfer-Kette, in: Automobil-Produktion, 30. Jahrgang, Ausgabe 7/2016, Seite 24-35.

**Klingenberg, F. (2005):** Lean Banking – Fokussierung auf das Teamkonzept, in: Bartmann, D./Penzel, H.-G./Petzel, E. (Hrsg.): Die Industrialisierung des Bankbetriebs, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, Seite 133-144.

**Koch, S./Schemmann, M. (2009):** Entstehungskontexte und Grundlegungen neo-institutionalistischer Organisationsanalyse, in: Koch, S./Schemmann, M. (Hrsg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien, VS Verlag, Wiesbaden, Seite 20-27.

**Kojima, T. (1995):** Die zweite Lean-Revolution: Was kommt nach Lean Production?, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

**Kondra, A. Z./Hinings, C. R. (1998):** Organizational Diversity and Change in Institutional Theory, in: Organization Studies, 19. Jahrgang, Ausgabe 5/1998, Seite 743-767.

**Kowal, S./O'Connell, D. C. (2009):** Zur Transkription von Gesprächen, in: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, 7. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, Seite 438-447.

**Krafcik, J. F. (1988):** Triumph of the Lean Production System, in: Sloan Management Review, 30. Jahrgang, Ausgabe Herbst/1988, Seite 41-52.

**Kraft, T. (2016):** Lean Management im Krankenhaus: Konzept und praxisorientierte Handlungsempfehlungen, Springer Gabler, Wiesbaden.

**Kreikebaum, H. (1977):** Humanität in der Arbeitswelt – Eine kritische Betrachtung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 47. Jahrgang, Ausgabe 8/1977, Seite 481-508.

**Kuckartz, U. (2014):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 2., durchgesehene Auflage, Beltz Verlag, Weinheim; Basel.

**Kummer, H. (2002):** Betriebliche Berufsausbildung unter den Bedingungen der Lean Production – Eine soziologische Analyse in der Automobilindustrie, Dissertation, Fakultät für Geschichts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Stuttgart, Stuttgart.

**Kurt, Y./Gerede, E. (2018):** An Assessment of Aviation Safety Management System Applications from the New Institutional Theory Perspective, in: Journal of Management Economics and Business, 14. Jahrgang, Ausgabe 1/2018, Seite 97-121.

**Lang, K./Ohl, K. (1994):** Lean Production: Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten – Ein praktischer Ratgeber, Handbücher für den Betriebsrat, Band 13, 2. Auflage, Bund-Verlag, Köln.

**Langer, A. (2010):** Transkribieren – Grundlagen und Regeln, in: Friebertshäuser, B./Langer, A./Prenzel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaften, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Juventa Verlag, Weinheim; München.

**Lapassade, G. (2007):** Teilnehmende Beobachtung: Ursprünge – Differenzierungen – Abgrenzungen, in: Weigand, G./Hess, R. (Hrsg.): Teilnehmende Beobachtung in interkulturellen Situationen, Campus Verlag, Frankfurt am Main; New York, Seite 39-61.

**Leyer, M./Roenpage, O./Moormann, J. (2014):** Wie „lean“ sind Banken wirklich?, in Die Bank, 54. Jahrgang, Ausgabe 4/2014, Seite 63-66.

**Lieberman, M. B./Asaba, S. (2006):** Why Do Firms Imitate Each Other?, in: Academy of Management Review, 31. Jahrgang, Ausgabe 2/2006, Seite 366-385.

**Lietz, J. H. (1992):** Lean Production – Realität und Herausforderung, in: io Management Zeitschrift, 61. Jahrgang, Ausgabe 7/8/1992, Seite 68-72.

**Liker, J. K. (2004):** The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill, New York et al.

**Liker, J. K. (2007):** Der Toyota Weg: 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns, 4., leicht veränderte Auflage, Finanzbuch Verlag, München.

**Liker, J. K./Convis, G. L. (2012):** The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development, McGraw-Hill, New York et al.

**Liker, J. K./Franz, J. (2011):** The Toyota Way to Continuous Improvement: Linking Strategy and Operational Excellence to Achieve Superior Performance, McGraw-Hill, New York et al.

**Liker, J. K./Hoseus, M. (2007):** Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way, McGraw-Hill, New York et al.

**Liker, J. K./Meier, D. P. (2005):** The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps, McGraw-Hill, New York et al.

**Liker, J. K./Meier, D. P. (2007):** Toyota Talent: Developing your People the Toyota Way, McGraw-Hill, New York et al.

**Liker, J. K./Meier, D. P. (2011):** Praxisbuch – Der Toyota Weg – Für jedes Unternehmen; 5., unveränderte Auflage, Finanzbuch Verlag, München.

**Liker, J. K./Ogden, T. N. (2011):** Toyota under Fire: How Toyota Faced the Challenges of the Recall and the Recession to Come out Stronger, McGraw-Hill, New York et al.

**Liker, J. K./Ross, K. (2016):** The Toyota Way to Service Excellence: Lean Transformation in Service Organizations, McGraw-Hill, New York et al.

**Linseisen, A. (1995):** Lean Banking: die Anwendbarkeit des Lean Management bei deutschen Kreditinstituten, Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Lüders, C. (2009):** Beobachten im Feld und Ethnographie, in: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, 7. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, Seite 384-401.

**MacLean, T. L./Behnam, M. (2010):** The Dangers of Decoupling: The Relationship Between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Mis-

conduct, in: Academy of Management Journal, 53. Jahrgang, Ausgabe 6/2010, Seite 1499-1520.

**MacLean, T. L./Litzky, B. E./Holderness Jr., D. K. (2015):** When Organizations Don't Walk Their Talk: A Cross-Level Examination of How Decoupling Formal Ethics Programms Affects Organizational Members, in: Journal of Business Ethics, 128. Band, April – Juni 2015, Ausgabe 2, Seite 351-368.

**Mahoney, J./Thelen, K. (2010):** A Theory of Gradual Institutional Change, in: Mahoney, J./Thelen, K. (Hrsg.): Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power, Cambridge University Press, Cambridge et al., Seite 1-37.

**Mählick, H./Panskus, G. (1993):** Herausforderung Lean Production: Möglichkeiten zur wettbewerbsgerechten Erneuerung von Unternehmen, VDI-Verlag, Düsseldorf.

**March, J. G./Olsen, J. P. (1984):** The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life, in: The American Political Science Review, 78. Jahrgang, Ausgabe 3/1984, Seite 734-749.

**Martin, J. W. (2009):** Lean Six Sigma for the Office, CRC Press, Boca Raton.

**Mayer, B. (2013):** Innovativ und kosteneffizient wie nie, in: Automobil-Produktion, 27. Jahrgang, Ausgabe 7/2013, Seite 30-31.

**Mayer, B. (2017):** Lean Production goes Digitalisierung, in: Automobil-Produktion, 31. Jahrgang, Ausgabe 11/2017, Seite 20-21.

**Mayer, R. R. (1984):** A Critical Look at Kanban, Japan's Just-In-Time Inventory System, in: Management Review, 73. Jahrgang, Ausgabe Dezember/1984, Seite 48-51.

**Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung - Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim; Basel.

**Mayring, P. (2008):** Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 10. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim; Basel.

**Mehdorn, H./Töpfer, A. (1994):** Besser – schneller – schlanker: TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis, Luchterhand Verlag, Neuwied; Kriftel; Berlin.

**Meinefeld, W. (2009):** Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung, in: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, 7. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, Seite 265-275.

**Merkens, H. (2007):** Teilnehmende Beobachtung: Grundlagen – Methoden – Anwendung, in: Weigand, G./Hess, R. (Hrsg.): Teilnehmende Beobachtung in interkulturellen Situationen, Campus Verlag, Frankfurt am Main; New York, Seite 23-38.

**Merkens, H. (2011):** Neoinstitutionalismus in der Erziehungswissenschaft, Verlag Barbara Budrich, Opladen; Farmington Hills.

**Metzen, H. (1994):** Schlankeitskur für den Staat: Lean Management in der öffentlichen Verwaltung, Campus Verlag, Frankfurt am Main; New York.

**Meyer, J. W./Rowan, B. (1977):** Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, 83. Jahrgang, Ausgabe 2/1977, Seite 340-363.

**Meyer, J. W./Rowan, B. (1991):** Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, Chicago; London, Seite 41-62.

**Meyer, J. W./Rowan, B. (2009):** Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie, in: Koch, S./Schemmann, M. (Hrsg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien, VS Verlag, Wiesbaden, Seite 28-56.

**Miyazaki, S./Ohta, H./Nishiyama, N. (1988):** The Optimal Operation Planning of Kanban to Minimize the Total Operation Cost, in: International Journal of Production Research, 26. Jahrgang, Ausgabe 10/1988, Seite 1605-1611.

**Mieg, H. A. (2006):** Professionalisierung, in: Rauner, F. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung, 2., aktualisierte Auflage, Bertelsmann Verlag, Bielefeld, Seite 343-350.

**Mizruchi, M. S./Fein, L. C. (1999):** The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism, in: Administrative Science Quarterly, 44. Jahrgang, Ausgabe Dezember/1999, Seite 653-683.

**Moeran, B. (2009):** From participant observation to observant participation, in: Ybema, S./Yanow, D./Wels, H./Kamsteeg, F. (Hrsg.): Organizational Ethnography – Studying the Complexities of Everyday Life, SAGE Publications, London et al., Seite 139-155.

**Monden, Y. (1983):** Toyota Production System: Practical Approach to Production Management, Industrial Engineering and Management Press, Norcross.

**Moormann, J./Möbus, D. (2004):** Wertschöpfungsmanagement in Banken, Bankakademie-Verlag, Frankfurt am Main.

**Müller, M. (1994):** Lean Banking: bankspezifische Ausprägungen, ökonomische Wirkung der „schlanken“ Prinzipien, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien.

**Nad, T. (2010):** Systematisches Lean Management, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 105. Jahrgang, Ausgabe 4/2010, Seite 299-302.

**Neuberger, O. (1995):** Moden und Mythen der Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handbuch der Führung, Zweite, neu gestaltete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, Spalte 1578-1590.

**Neumann, H. (1996):** Mythos Japan: Unternehmensvergleich zur Wettbewerbsstärke der deutschen und japanischen Automobilindustrie, Edition Sigma Rainer Bohn Verlag, Berlin.

**Nicolai, A. T./Kieser, A. (2002):** Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jahrgang, Ausgabe 6/2002, Seite 579-596.

**Nicolai, A. T./Thomas, T. W. (2006):** De-Diversification Activities of German Corporations from 1988 to 2002: Perspectives from Agency and Management Fashion Theory, in: Schmalenbach Business Review, 58. Jahrgang, Ausgabe Januar/2006, Seite 56-80.

**o.A. (2012):** Schlank in die Zukunft, in: Automobil-Produktion, 26. Jahrgang, Ausgabe 7/2012, Seite 20-21.

**Ohno, T. (1988):** Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production, Productivity Press, Cambridge; New York.

**Ohno, T. (1993):** Das Toyota-Produktionssystem, Campus Verlag, Frankfurt am Main; New York.

**Ohno, T./Mito, S. (1988):** Just-In-Time for Today and Tomorrow, Productivity Press, Cambridge; Norwalk.

**Ousawat, C./Ramsing, K. D. (1987):** An Evaluation of the Just-In-Time Techniques in a Multi-Stage, Multi-Product Production System, in: Academy of Management Best Papers Proceedings, Ausgabe 1987, Seite 296-300.

**Padberg, F. (1999):** Neue Produktionskonzepte und "Lean Production". Quantitative und qualitative Arbeitsfolgen technisch-organisatorischer Restrukturierung der hessischen Automobil-Zulieferindustrie, Tectum-Verlag, Marburg.

**Pankow, G. (2014):** Die Messlatte höher legen, in: Automobil-Produktion, 28. Jahrgang, Ausgabe 7/2014, Seite 34-35.

**Perkmann, M./Spicer, A. (2008):** How are Management Fashions Institutionalized? The Role of Institutional Work, in: Human Relations, 61. Jahrgang, Ausgabe 6/2008, Seite 811-844.

**Peters, T. J./Waterman, R. H. (1993):** Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 15. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

**Pfeiffer, W./Weiß, E. (1991):** Lean Management: Zur Übertragbarkeit eines neuen japanischen Erfolgsrezepts auf hiesige Verhältnisse, Forschungs- und Arbeitsbericht Nr. 18 der Forschungsgruppe für Innovation und Technologische Voraussage (FIV) am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

**Pfeiffer, W./Weiß, E. (1992):** Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

**Pfeiffer, W./Weiß, E. (1994):** Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

**Philipoom, P. R./Rees, L. P./Taylor III, B. W./Huang, P. Y. (1987):** An Investigation of the Factors Influencing the Number of Kanbans Required in the Implementation of the JIT Technique with Kanbans, in: International Journal of Production Research, 25. Jahrgang, Ausgabe 3/1987, Seite 457-472.

**Pöhls, K. (2011):** Lean Management in Krankenhäusern: Erfolgsfaktoren für die Umsetzung, Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Powell, W. (1991):** Expanding the Scope of Institutional Analysis, in: Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, Chicago; London, Seite 183-203.

**Pozzi, E. (1995):** Lean Banking: Das neue Unternehmenskonzept für Banken, Publikation der Swiss Banking School; 119, Verlag Paul Haupt, Bern; Stuttgart; Wien.

**Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2014):** Qualitative Sozialforschung – Ein Arbeitsbuch, 4., erweiterte Auflage, Oldenbourg Verlag, München.

**Rathbauer, H. (1994):** Lean Management im Bankensektor, in: Müller, M. (Hrsg.): Lean Banking: bankspezifische Ausprägungen, ökonomische Wirkung der „schlanken“ Prinzipien, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien, Seite 253-267.

**Rauch, E. (1995):** Organisation als soziales System – Bewußt gestaltete Änderung der Unternehmenskultur als wesentlicher Faktor für die erfolgreiche strategische Allianz von Banken, in: Stein, J. H. von/Terrahe, J. (Hrsg.): Handbuch Bankorganisation, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, Seite 585-613.

**Rees, L. P./Huang, P. Y./Taylor III, B. W. (1989):** A Comparative Analysis of an MRP Lot-For-Lot System and a Kanban System for a Multistage Production Operation, in: International Journal of Production Research, 27. Jahrgang, Ausgabe 8/1989, Seite 1427-1443.

**Reichardt, J./Gottswinter, C./Schulze, C. P. (2010):** Lean Production in der Fabrikplanung am Beispiel eines Automobilzulieferers, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 105. Jahrgang, Ausgabe 4/2010, Seite 294-298.

**Reuter, C. (2009):** Logistikrelevante Lösungen auf der Basis von Lean-Management bei kleinen Losgrößen und hoher Variantenvielfalt, Dissertation, Fakultät für Konstruktions-, Produktions- und Fahrzeugtechnik, Universität Stuttgart, Stuttgart.

**Riedler, K.-K. (1997):** Der Qualitätsfaktor als strategisches Element des Lean Managements: eine empirische Untersuchung am Beispiel eines nordhessischen mittelständischen Unternehmens der Dienstleistungsbranche, vdf Hochschulverlag, Zürich.

**Ries, E. (2020):** Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, 7. Auflage, Redline Verlag, München.

**Rosenthal, G. (2011):** Interpretative Sozialforschung – Eine Einführung, 3., aktualisierte und ergänzte Auflage, Juventa Verlag, Weinheim; München.

**Rother, M. (2013):** Die Kata des Weltmarktführers – Toyotas Erfolgsmethoden, 2., erweiterte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

**Røvik, K. A. (2011):** From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas, in: Organization Studies, 32. Jahrgang, Ausgabe 5/2011, Seite 631-653.

**Rowan, B. (1982):** Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools, in: Administrative Science Quarterly, 27. Jahrgang, Ausgabe Juni/1982, Seite 259-279.

**Rumpelt, T. (2007):** Toyotas Musterschüler, in: Automobil-Produktion, 21. Jahrgang, Ausgabe 10/2007, Seite 42-44.

**Rumpelt, T. (2008a):** Schlanke Unternehmen gesucht, in: Automobil-Produktion, 22. Jahrgang, Ausgabe 3/2008, Seite 34.

**Rumpelt, T. (2008b):** „Toyota kopieren, nicht kopieren“, in: Automobil-Produktion, 22. Jahrgang, Ausgabe 9/2008, Seite 50-51.

**Rumpelt, T. (2009):** Gewappnet für ungewisse Zeiten, in: Automobil-Produktion, 23. Jahrgang, Ausgabe 10/2009, Seite 26-28.

**Rumpelt, T. (2010):** Lean-Studie: die siegreichen Fünf, in: Automobil-Produktion, 24. Jahrgang, Ausgabe 9/2010, Seite 20-21.

**Rumpelt, T. (2011):** Glorreiche Sechs, in: Automobil-Produktion, 25. Jahrgang, Ausgabe 9/2011, Seite 38-39.

**Santos, J./Wysk, R./Torres, J. M. (2006):** Improving Production with Lean Thinking, John Wiley & Sons, Hoboken.

**Schirmer, D. (2009):** Empirische Methoden der Sozialforschung: Grundlagen und Techniken, Wilhelm Fink Verlag, Paderborn.

**Schlott, S. (2007a):** Flexibel zu schlanken Strukturen, in: Automobil-Produktion, 21. Jahrgang, Ausgabe 1/2007, Seite 20-23.

**Schlott, S. (2007b):** Auf schlanken Wegen zum Erfolg, in: Automobil-Produktion, 21. Jahrgang, Ausgabe 12/2007, Seite 16-20.

**Schmidt, G. (1996):** Lean Production – konzeptionelle Überlegungen zu einer Zauberformel, in: Braczyk, H.-J./Schiensstock, G. (Hrsg.): Kurswechsel in der Industrie: Lean Production in Baden-Württemberg, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart; Berlin; Köln, Seite 123-139.

**Schön, D. A. (1999):** The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action, Ashgate Arena, Aldershot et al.

**Scholz, A. (2016):** Die Lean-Methode im Krankenhaus: Die eigenen Reserven erkennen und heben, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden,

**Scholz, G. (2006):** Schlank mit Verstand, in: Automobil-Produktion, 20. Jahrgang, Ausgabe 5/2006, Seite 3.

**Schuh, G./Reuter, C./Nuyken, T./Froitzheim, T./Wolff, B./Dany, S./Walendzik, P./Molitor, M. (2015):** Lean Administration – Zusammenfassung der Ergebnisse des Konsortial-Benchmarkings, Apprimus Verlag, Aachen.

**Scott, W. R. (1992):** Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, 3. Auflage, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

**Scott, W. R. (2008):** Institutions and Organisations: Ideas and Interests, 3. Auflage, SAGE Publications, Los Angeles et al.

**Scott, W. R./Meyer, J. W. (1991):** The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, in: Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, Chicago; London, Seite 108-140.

**Sekine, K. (1995):** Goldgrube Fertigung: Schnelle Steigerung der Produktivität, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

**Selznick, P. (1996):** Institutionalism “Old” and “New”, in: Administrative Science Quarterly, 41. Jahrgang, Ausgabe Juni/1996, Seite 270-277.

**Sheldon, D. H. (2008):** Lean Materials Planning and Execution: A Guide to Internal and External Supply Management Excellence, J. Ross Publishing, Fort Lauderdale.

**Shimizu, T. (1979):** Wirtschaftliche und humane Aspekte eines Systems zur Produktionssteuerung in der japanischen Automobilindustrie, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung: Festschrift für Guido Fischer zu seinem 80. Geburtstag, Duncker & Humblot, Berlin, Seite 321-343.

**Shingo, S. (1989):** A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint, Productivity Press, Cambridge; New York.

**Shingo, S. (1992):** Das Erfolgsgeheimnis der Toyota-Produktion: Eine Studie über das Toyota-Produktionssystem, genannt die „Schlanke Produktion“, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

**Smalley, A. (2005):** Produktionssysteme glätten: Anleitung zur Lean Production nach dem Pull-Prinzip – angepasst an die Kundennachfrage, Lean Management Institut, Aachen.

**Sommer, H. (2016):** Projektmanagement im Hochbau: Mit BIM und Lean Management, 4. Auflage, Springer Vieweg, Berlin; Heidelberg.

**Spear, S. J. (2006):** Kliniken optimieren – Leben retten, in: Harvard Business Manager, 28. Jahrgang, Ausgabe Januar/2006, Seite 48-65.

**Spear, S. J./Bowen, H.K. (1999):** Decoding the DNA of the Toyota Production System, in: Harvard Business Review, 77. Jahrgang, Ausgabe September-Oktober/1999, Seite 96-106.

**Spell, C. S. (2001):** Management Fashions: Where do they come from, and are they Old Wine in New Bottles?, in: Journal of Management Inquiry, 10. Jahrgang, Ausgabe 4/2001, Seite 358-373.

**Staeble, W. H. (1991):** Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?, in: Staeble, W. H./Sydow, J. (Hrsg): Managementforschung I, Walter de Gruyter, Berlin; New York, Seite 313-345.

**Steger, U. (1994):** Lean-Administration: die Krise der öffentlichen Verwaltung als Chance, Campus Verlag, Frankfurt am Main; New York.

**Stürzl, W. (1992):** Lean Production in der Praxis: Spitzenleistungen durch Gruppenarbeit, Junfermann Verlag, Paderborn.

**Süß, S. (2009):** Die Institutionalisierung von Managementkonzepten: Diversity-Management in Deutschland, Rainer Hampp Verlag, München; Mehring.

**Sugimori, Y./Kusunoki, K./Cho, F./Uchikawa, S. (1977):** Toyota Production System and Kanban System Materialization of Just-In-Time and Respect-For-Human System, in: International Journal of Production Research, 15. Jahrgang, Ausgabe 6/1977, Seite 553-564.

**Swan, J. (2004):** Reply to Clark: The Fashion of Management Fashion, in: Organization, 11. Jahrgang, Ausgabe 2/2004, Seite 307-313.

**Takeda, H. (2004):** Das synchrone Produktionssystem: Just-in-Time für das ganze Unternehmen, 4. Auflage, Redline Verlag, Frankfurt am Main.

**Taylor, D./Oylan, L. (2008):** Environmental Reporting by City Governments in Australia: Influences of Isomorphism, Decoupling and Management Dominant Logic, in: The World of Accounting Science, 10. Jahrgang, Ausgabe 3/2008, Seite 7-21.

**Tegethoff, H. G./Wilkesmann, U. (1995):** Lean Administration – Lernt die öffentliche Verwaltung bei der Schlankheitskur?, in: Soziale Welt, Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jahrgang, Ausgabe 1/1995, Seite 27-50.

**Tenhiälä, A./Vuori, T. (2012):** Decoupling Compensation Practices from Human Resource Management, in: International Studies of Management & Organization, 42, Jahrgang, Ausgabe 1/2012, Seite 7-23.

**Terrahe, J. (1995):** Unternehmensstrategie und Organisation, in: Stein, J. H. von/Terrahe, J. (Hrsg.): Handbuch Bankorganisation, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, Seite 667-685.

**Thonemann, U./Behrenbeck, K./Küpper, J./Magnus, K.-H. (2005):** Supply Chain Excellence im Handel: Trends, Erfolgsfaktoren und Best-Practice-Beispiele, Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Tilcsik, A. (2010):** From Ritual to Reality: Demography, Ideology, and Decoupling in a Post-Communist Government Agency, in: Academy of Management Journal, 53. Jahrgang, Ausgabe 6/2010, Seite 1474-1498.

**Tolbert, P. S. (1985):** Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education, in: Administrative Science Quarterly, 30. Jahrgang, Ausgabe März/1985, Seite 1-13.

**Traeger, D. H. (1994):** Grundgedanken der Lean Production, B. G. Teubner, Stuttgart.

**Türk, B. (1996):** Von der Lean Production zum Lean Banking: Konzept einer theoretischen Fundierung, Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Türk, K. (2004):** Neoinstitutionalistische Ansätze, in: Schreyögg/Werder (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, Spalte 923-931.

**van Maanen, J. (1979):** The Fact of Fiction in Organizational Ethnography, in: Administrative Science Quarterly, 24. Jahrgang, Ausgabe Dezember/1979, Seite 539-550.

**VDI (1991):** Materialfluss und Logistik in Automobilbau und Zulieferindustrie: Konzepte – Beispiele – Erfahrungen, VDI-Berichte; 911, VDI-Verlag, Düsseldorf.

**VDI (1992a):** Produktionslogistik: Wege zu schlanken und dezentralen Strukturen, VDI-Berichte; 970, VDI-Verlag, Düsseldorf.

**VDI (1992b):** Vernetzung von Produktionssteuerung und Logistik, VDI-Berichte; 994, VDI-Verlag, Düsseldorf.

**Voß-Nakkour, S. (2013):** Lean Media Production: Konzept und Unterstützung durch das Autorensystem LernBar, Dissertation am Fachbereich Informatik und Mathematik der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main.

**Walgenbach, P. (1998):** Zwischen Showbusiness und Galeere. Zum Einsatz der DIN EN 9000er Normen in Unternehmen, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jahrgang, Ausgabe 2/1998, Seite 135-164.

**Walgenbach, P. (2000):** Die normgerechte Organisation – Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

**Walgenbach, P. (2001):** The Production of Distrust by Means of Producing Trust, in: Organization Studies, 22. Jahrgang, Ausgabe 4/2001, Seite 693-714.

**Walgenbach, P./Beck, N. (2003):** Effizienz und Anpassung. Das Erklärungspotenzial der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie am Beispiel ISO 9000, in: Die Betriebswirtschaft, 63. Jahrgang, Ausgabe 5/2003, Seite 497-515.

**Walgenbach, P./Meyer, R. E. (2008):** Neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.

**Weber, K./Davis, G. F./Lounsbury, M. (2009):** Policy as Myth and Ceremony? The Global Spread of Stock Exchanges, 1980-2005, in: Academy of Management Journal, 52. Jahrgang, Ausgabe 6/2009, Seite 1319-1347.

**Weick, K. E. (1995):** Sensemaking in Organizations, Sage Publications, Thousand Oaks; London; Neu-Delhi.

**Westphal, J. D./Gulati, R./Shortell, S. M. (1996):** The Institutionalization of Total Quality Management: The Emergence of Normative TQM Adoption and the Consequences for Organizational Legitimacy and Performance, in: Academy of Management Best Papers Proceedings, Ausgabe 1996, Seite 249-253.

**Westphal, J. D./Gulati, R./Shortell, S. M. (1997):** Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption, in: Administrative Science Quarterly, 42. Jahrgang, Ausgabe Juni/1997, Seite 366-394.

**Westphal, J. D./Zajac, E. J. (1998):** The Symbolic Management of Stockholders: Corporate Governance Reforms and Shareholder Reactions, in: Administrative Science Quarterly, 43. Jahrgang, Ausgabe März/1998, Seite 127-153.

**Westphal, J. D./Zajac, E. J. (2001):** Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs, in: Administrative Science Quarterly, 46. Jahrgang, Ausgabe Juni/2001, Seite 202-228.

**Wildemann, H. (1993):** Lean Management: Strategien zur Erreichung wettbewerbsfähiger Unternehmen, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt am Main.

**Wilkinson, B./Oliver, N. (1989):** Power, Control and the Kanban, in: Journal of Management Studies, 26. Jahrgang, Ausgabe 1/1989, Seite 47-58.

**Williams, K./Haslam, C./Williams, J./Cutler, T./Adcroft, A./Johal, S. (1992):** Against Lean Production, in: Economy and Society, 21. Jahrgang, Ausgabe 3/1992, Seite 321-354.

**Williams, K./Haslam, C./Williams, J./Cutler, T./Adcroft, A./Johal, S. (1993):** The Myth of the Line: Ford's Production of the Model T at Highland Park, 1909-16, in: Business History, 35. Jahrgang, Ausgabe 3/1993, Seite 66-87.

**Wolff, S. (2009a):** Wege ins Feld und ihre Varianten, in: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, 7. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, Seite 334-349.

**Wolff, S. (2009b):** Dokumenten- und Aktenanalyse, in: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, 7. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, Seite 502-513.

**Womack, J. P./Jones, D. T. (1996):** Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Simon & Schuster, New York.

**Womack, J. P./Jones, D. T. (1997):** Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking), Campus Verlag, Frankfurt am Main; New York.

**Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1990):** The Machine that Changed the World, Rawson Associates, New York.

**Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1991):** Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, Campus Verlag, Frankfurt am Main; New York.

**Yin, R. K. (2009):** Case Study Research: Design and Methods, 4. Auflage, SAGE Publications, Los Angeles et al.

**Zangwill, W. I. (1987):** Eliminating Inventory in a Series Facility Production System, in: Management Science, 33. Jahrgang, Ausgabe September/1987, Seite 1150-1164.

**Zeitj, G./Mittal, V./McAulay, B. (1999):** Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices: A Framework for Analyses, in: Organization Studies, 20. Jahrgang, Ausgabe 5/1999, Seite 741-776.

**Zucker, L. G. (1987):** Institutional Theories of Organization, in: Annual Review of Sociology, 13. Jahrgang, Ausgabe 1987, Seite 443-464.

**Zucker, L. G. (1991):** The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in: Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, Chicago; London, Seite 83-107.

# Anhang

Anhang 1: Gewinner des <i>Automotive Lean Production Awards</i> 2006 bis 2012 ....	XLVII
Anhang 2: Gewinner des <i>Automotive Lean Production Awards</i> 2013 bis 2018 ...	XLVIII
Anhang 3: Parameter der einzelnen Interviews .....	XLIX
Anhang 4: Angewendetes Transkriptionssystem .....	L
Anhang 5: Datenstruktur der teilnehmenden Beobachtung .....	LI
Anhang 6: Datenstruktur der leitfadengestützte Interviews .....	LII
Anhang 7: Beispiele zur Aktivitätenverlagerung (1) .....	LIII
Anhang 8: Beispiele zur Aktivitätenverlagerung (2) .....	LIV
Anhang 9: Beispiele zur Integrationsvermeidung (1) .....	LV
Anhang 10: Beispiele zur Integrationsvermeidung (2) .....	LVI
Anhang 11: Beispiele zur Integrationsvermeidung (3) .....	LVII
Anhang 12: Beispiele zur Integrationsvermeidung (4) .....	LVIII
Anhang 13: Beispiele zu Zeremonien und Symbolik (1) .....	LIX
Anhang 14: Beispiele zu Zeremonien und Symbolik (2) .....	LX
Anhang 15: Beispiele zu Zeremonien und Symbolik (3) .....	LXI
Anhang 16: Beispiele zu Zeremonien und Symbolik (4) .....	LXII
Anhang 17: Beispiele zur Zielambiguität und Ziellosigkeit (1).....	LXIII
Anhang 18: Beispiele zur Zielambiguität und Ziellosigkeit (2).....	LXIV
Anhang 19: Beispiele zur Zielambiguität und Ziellosigkeit (3).....	LXV
Anhang 20: Beispiele zur Vermeidung von Inspektion und Evaluation (1) .....	LXVI
Anhang 21: Beispiele zur Vermeidung von Inspektion und Evaluation (2) .....	LXVII
Anhang 22: Beispiele zur Vermeidung von Inspektion und Evaluation (3) .....	LXVIII
Anhang 23: Beispiele zur Ressourcenzurückhaltung (1) .....	LXIX
Anhang 24: Beispiele zur Ressourcenzurückhaltung (2) .....	LXX
Anhang 25: Beispiele zur Ressourcenzurückhaltung (3) .....	LXXI
Anhang 26: Beispiele zur Kooperationsvermeidung (1).....	LXXII
Anhang 27: Beispiele zur Kooperationsvermeidung (2).....	LXXIII

Anhang 1: Gewinner des *Automotive Lean Production Awards* 2006 bis 2012

Kategorie	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Konzern	TRW, Geisenkirchen	---	---	---	---	---	---
Nationaler Mittelstand	Cherry, Auerbach	Progress-Werk, Oberkirch	Fischer, Horb	Bühler, Mohnheim	Progress-Werk, Oberkirch	---	Eisman, H-Nyiregyhaza
Internationaler Mittelstand	Behr, Neustadt	Brose, Sindelfingen	Kautex Textron, Mallersdorf	Kiekert, CZ-Prelouc	Schmitz Cargobull, Vreden	---	Hella, Bremen
Sonderpreis bzw. „Special-Award“	Ford, Köln	• Daimler, Stuttgart • Griwe, Westerbarg	IAC,B-Genk	• MDC, Köllerda • Delphi, Neumarkt	BMW, Landshut	• BMW, Landshut • BMW, Leipzig	Volkswagen, Wolfsburg
Internationaler Konzern	---	Bosch, CZ-Budweis	Johnson Controls, Remchingen	---	---	---	Bosch, Homburg
Nationaler Mittelstand Frankreich	---	Behr, F-Rouffach	---	---	---	---	---
OEM	---	---	Daimler, Hedelfingen	Audi, Ingolstadt	Audi, Ingolstadt	Volkswagen, SK-Bratislava	Fiat, I-Pomigliano d'Arco
Internationaler Zulieferkonzern	---	---	---	---	Magna, SK-Slovteca	• TRW, Koblenz • Conti, Regensburg	---
Zulieferer internationaler Mittelstand	---	---	---	---	---	Behr, Mühlacker	---
Wertschöpfungskette	---	---	---	---	---	---	---
Anzahl Teilnehmer	55	72	„über 100“	„knapp 70“	60	nicht genannt	nicht genannt, jedoch „Teilnehmer aus 11 Nationen“
Quellen	Schlott (2007a)	Rumpelt (2007) Schlott (2007b)	Cardaun (2009) Rumpelt (2008b)	Rumpelt (2009)	Rumpelt (2010)	Rumpelt (2011)	Klein/Mayer (2012) o.A. (2012)

Quelle: Eigene Zusammenfassung, basierend auf den in der Synopse genannten Quellen.

Anhang 2: Gewinner des *Automotive Lean Production Awards* 2013 bis 2018

Kategorie	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Konzern	---	---	---	Brose, Coburg		Volkswagen AG, Wolfsburg
Nationaler Mittelstand	MöllerTech, Bielefeld	---	---			
Internationaler Mittelstand	Odelo, SK-Prebold	Schmitz Cargobull Vreden	Kiekert, CZ-Prelouc	MöllerTech, GB-Cwmfeinfach		
Sonderpreis bzw. „Special-Award“	Volkswagen, Kassel	VW Nutzfahrzeuge, Hannover	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bosch, Blaichach</li> <li>BMW, München</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiat Chrysler, I-Melfi</li> <li>Bosch, Blaichach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>InTiCa, CZ-Prachat.</li> <li>Audi, Neckarsulm</li> <li>BMW, Landshut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poppe, Gießen</li> <li>BMW, Indien</li> </ul>
Internationaler Konzern	Faurecia, Peine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bosch, I-Bari</li> <li>Continental, Frankfurt</li> </ul>	Continental, Karben			
Nationaler Mittelstand Frankreich	---	---	---			
OEM	Seat, E-Martorell	BMW, München	Fiat-Chrysler, I-Verone	Audi, Neckarsulm	Daimler, Bremen	
Internationaler Zulieferkonzern	---	---	---			
Zulieferer internationaler Mittelstand	---	---	---		<ul style="list-style-type: none"> <li>Magna, Marelli., I-Bari</li> <li>Continental, RO-Timisocara</li> </ul>	Magna E-Pollinya
Wertschöpfungskette	Fiat Powertrain, PL-Bielitz-Biala	---	---			Iveco E-Madrid
Anzahl Teilnehmer	nicht genannt, jedoch „über 800 analysierte Fragebögen“ sowie „mehr als 160 Vor-Ort-Evaluierungen“	„knapp 100“	nicht genannt, jedoch „knapp 1.000 an der Studie teilnehmende Werke in 10 Jahren“	nicht genannt	nicht genannt	nicht genannt
Quellen	Klein (2013) Mayer (2013)	Pankow (2014)	Klein (2015)	Klein/Wagner (2016)	Klein (2017) Mayer (2017)	Klein (2018)

Quelle: Eigene Zusammenfassung, basierend auf den in der Synopse genannten Quellen.

## Anhang 3: Parameter der einzelnen Interviews

<b>Person</b>	<b>Dauer</b>	<b>Transkript</b>
01	143 Minuten	67,5 Seiten
02	74 Minuten	38 Seiten
03	123 Minuten	55 Seiten
04	87 Minuten	48,5 Seiten
05	123 Minuten	54 Seiten
06	44 Minuten	25,5 Seiten
07	97 Minuten	51,5 Seiten
08	83 Minuten	41,5 Seiten
09	126 Minuten	53,5 Seiten
10	50 Minuten	38 Seiten
11	103 Minuten	46,5 Seiten
12	56 Minuten	35,5 Seiten
13	69 Minuten	42,5 Seiten
14	87 Minuten	49 Seiten
15	142 Minuten	73,5 Seiten
16	91 Minuten	54 Seiten
17	80 Minuten	37,5 Seiten
18	87 Minuten	43,5 Seiten
19	67 Minuten	35,5 Seiten
20	140 Minuten	75 Seiten
21	96 Minuten	47,5 Seiten
22	57 Minuten	29 Seiten
23	113 Minuten	62,5 Seiten
<b>Summe</b>	<b>2138 Minuten</b>	<b>1104,5 Seiten</b>
<b>Pro Interview</b>	<b>93 Minuten</b>	<b>48 Seiten</b>

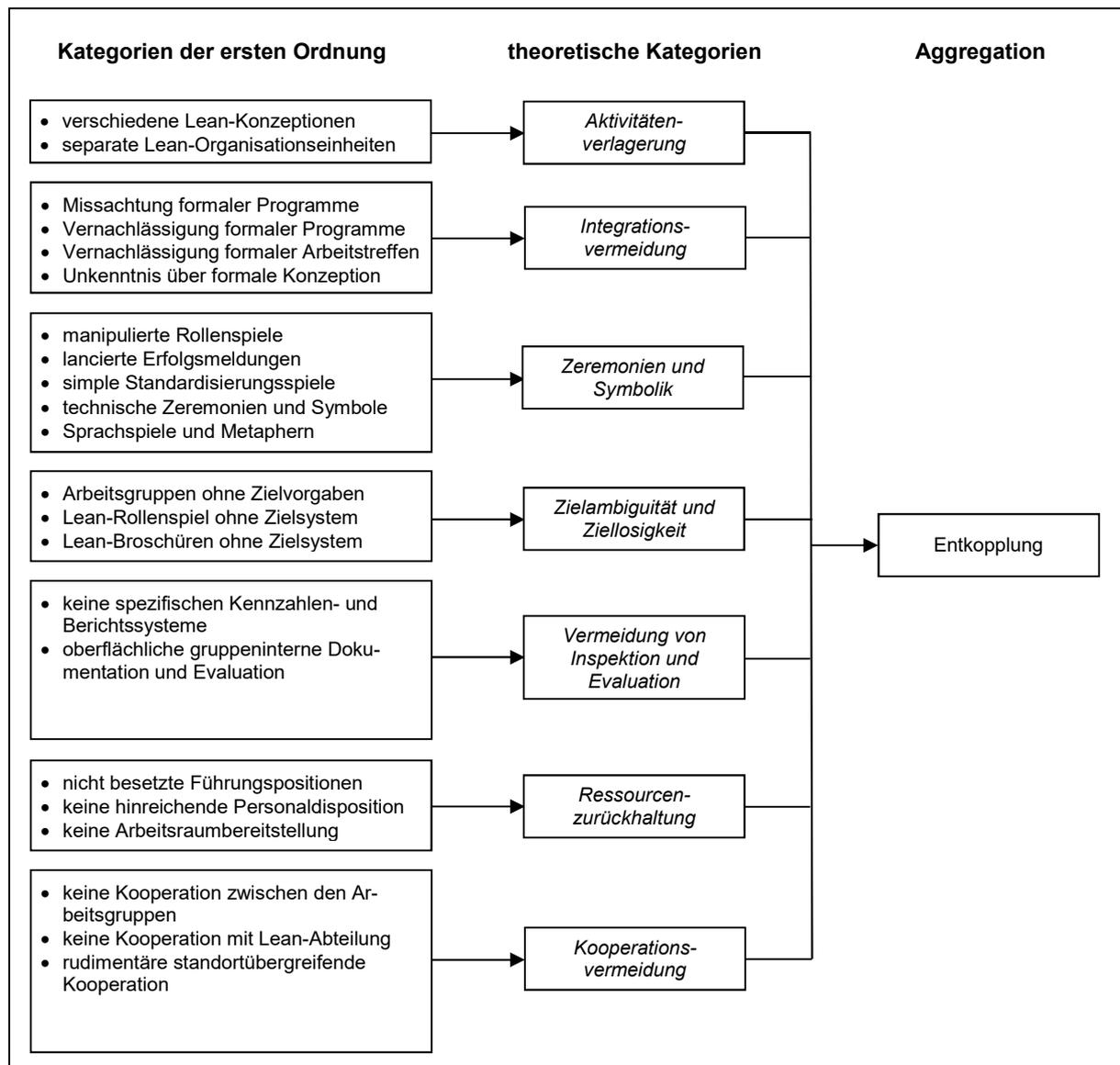
Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 4: Angewendetes Transkriptionssystem

Zeichen / Schreibweise	Bedeutung
(3)	Pausen von mehr als einer Sekunde unter Angabe der Dauer in Sekunden
<u>nein</u>	betonte Aussprache eines Wortes
<b>nein</b>	laute Aussprache in Relation zur üblichen Lautstärke der sprechenden Person
°nein°	leise Aussprache in Relation zur üblichen Lautstärke der sprechenden Person
[Kommentar]	Kommentar jeglicher Art des Transkribierenden
Mon-	Abbruch eines Wortes oder Satzes
@..@	Auflachen, die Anzahl der Punkte entspricht der Dauer in Sekunden
@nein@	Lachend Gesprochenes
jjjaaa	Dehnung, die Häufigkeit der Buchstaben entspricht der Dehnung in Sekunden
(..)	unverständliche Aussage, die Anzahl der Punkte entspricht der Dauer in Sekunden
(Text)	Unsicherheit bei der Transkription aufgrund schwer verständlicher Aussage

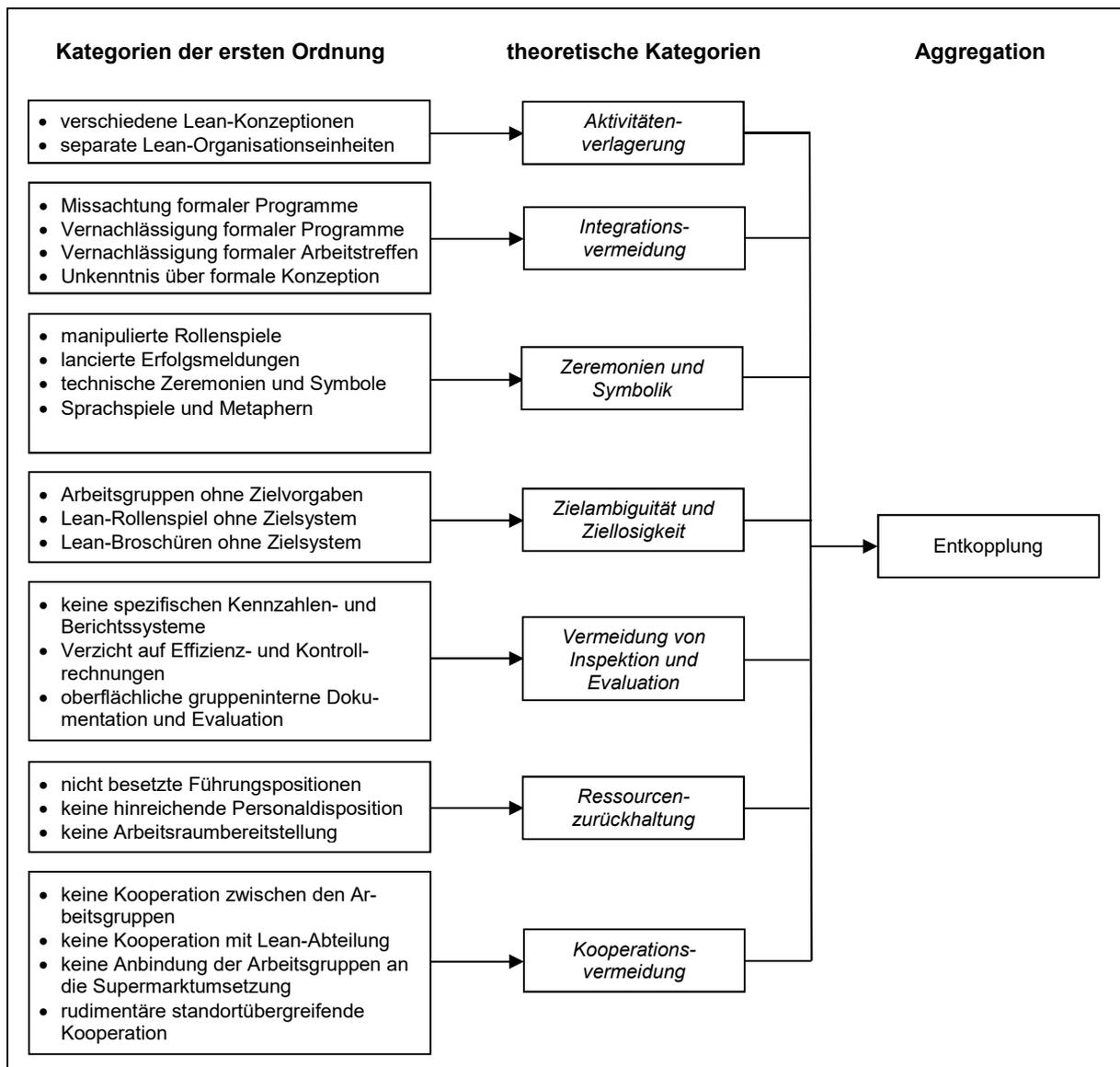
Quellen: Bohnsack (1989), S. 387; Schirmer (2009), S. 203; Przyborski/Wohlrab-Sahr (2014), S.168 f.

## Anhang 5: Datenstruktur der teilnehmenden Beobachtung



Quelle: Eigene Darstellung. Systematik nach Corley/Gioia (2004), S. 184 und Gioia/Corley/Hamilton (2013), S. 21.

## Anhang 6: Datenstruktur der leitfadengestützte Interviews



Quelle: Eigene Darstellung. Systematik nach Corley/Gioia (2004), S. 184 und Gioia/Corley/Hamilton (2013), S. 21.

## Anhang 7: Beispiele zur Aktivitätenverlagerung (1)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
verschiedene Lean-Konzeptionen	<p>„[Mitglied unteres Management] zufolge hätte die [Lean-Abteilung] damals mit [XPS] angefangen und dann kam auf einmal das [XLS] dazu ohne erkennbare Abstimmung.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 216)</p> <p>„[Mitglied oberes Management] fragte, wie das genau nochmal war, mit dem [XUS]. [Mitarbeiter Lean-Abteilung]: „[XUS] kommt vom Vorstand, weil [XPS] sich nicht nur auf Produktion bezieht, sondern ...“ Er bricht den Satz dann ab „Man muss ins Trainingscenter gehen, um es kennenzulernen.“. Das Trainingscenter bezieht sich aber in erster Linie auf die Produktion, insofern ist mir nicht klar, was er da konkret meinte. Ich vermute, dass er auf Standardisierung abzielte.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 350)</p> <p>„[XPS] müsste man definieren um da auch da meine Aufgaben darin zu beschreiben. Ich sehe [XLS] als Teil von [XPS] und würde die Antwort geben mit Blickrichtung [XLS] und da sind die Aufgaben vielfältig.“ (Interviewtranskription 1a, Absatz 23)</p> <p>„Genau, Supermärkte in verschiedenen Bereichen unter dem Aspekt [XPS] oder ich glaube, es heißt ja jetzt auch [XUS]?“ (Interviewtranskription 3, Absatz 113)</p> <p>„Für mich ist das [XLS] ein Bestandteil des [XPS]. [X-Logistiksystem] heißt, ich, ich passe meine logistischen Strukturen an dieses neue Produktionssystem an.“ (Interviewtranskription 5, Absatz 138)</p> <p>„Also [X-Produktionssystem] ist für mich- hat für mich jetzt einen anderen Sinn. Also ich, ich teile es auf. [XLS] ist für mich die- das [X-Logistiksystem] und ein [X-Produktionssystem] ist ja viel weiter gefasst, da ist die Logistik ein Teil davon. So sehe ich es. Wir haben es jetzt nicht schulmäßig gelernt, an die Tafel geschrieben. Das ist per Definition eben das und das ist das. Dann- Also [XLS] ist für mich ein Teilbereich aus dem [XPS].“ (Interviewtranskription 21, Absatz 98)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 8: Beispiele zur Aktivitätenverlagerung (2)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
separate Lean-Organisationseinheiten	<p>„Das heißt, da bleibe ich, da bleiben wir, um die Themen der Abruforganisation systematisch einzuordnen, richtig zu betreiben, sind also die Randgebiete- [XLS] ist ja als integriertes Projekt zu sehen und diese Aufteilung [Arbeitsgruppen A, B, C, D] Ist ja stückweit künstlich, ist Projektorganisation, das heißt die fachlichen Funktionen gehen natürlich ineinander über. Und die fachlichen Randgebiete sind in [Arbeitsgruppen] im Wesentlichen zu finden. Wo man und wir gemeinsam dran bleiben müssen. Was sich dort tut, weil das wieder Setzungen für unsere Aktivitäten und Planungsaufgaben sind.“</p> <p>(Interviewtranskription 1a, Absatz 37)</p> <p>„Zu befragen wären die Mitglieder [der Lean-Abteilung], die genau das, aus ihrer Sicht ihres Arbeitsum- aus der Sicht ihres Arbeitsumfeldes, nämlich Produktionssystem im engeren Sinne, also sprich Linienoptimierung und interne Materialversorgung, Werkerdreieck, das beurteilten. Die sind dort aktiv, haben natürlich eine Meinung und wären potenziell ein Gesprächspartner. Alles, was rund um [Lean-Abteilung] ist und alles was rund um Lean-Center ist, Also die Kollegen, die da im Lean-Center maßgeblich mitwirken.“</p> <p>(Interviewtranskription 1a, Absatz 137)</p> <p>„Wir haben ja im Prinzip dieselbe Struktur wie wir sie im Konzern kennen mit den [Arbeitsgruppen] auch hier im Standort installiert“</p> <p>(Interviewtranskription 9, Absatz 35)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 9: Beispiele zur Integrationsvermeidung (1)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
Missachtung formaler Programme	<p>„Anmerkungen [Mitarbeiter Logistik zu Arbeitsgruppe A]: Die Gruppe hat in dieser Konstellation nie gearbeitet. [...] Er wäre zwar am Anfang bei so einer großen Veranstaltung dabei gewesen, wo [Gruppenleitung A] alle zusammengetrommelt“ habe, aber das wäre es dann auch gewesen. „</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1598)</p> <p>„Anmerkungen [Mitarbeiter Logistik zu Arbeitsgruppe B]: Zu Beginn habe es einen Workshop unter Leitung von [Gruppenleitung B] gegeben. „Faktisch hat die Gruppe nie existiert.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1577)</p> <p>„Anmerkungen [Mitarbeiter Logistik zu Arbeitsgruppe C]: Diese Gruppe gibt es faktisch nicht.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1586)</p> <p>„Anmerkungen [Mitarbeiter Logistik zu Arbeitsgruppe E]: Diese Gruppe habe es so nie gegeben.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1590)</p> <p>„Auf dem Papier bin ich [in Arbeitsgruppe C]. @..@ [...] @..@ Theoretisch. Aber praktisch läuft nichts mehr.“</p> <p>(Interviewtranskription 2, Absatz 153-155)</p> <p>„Also, interessant ist, dass wir die [Arbeitsgruppen] vorgestellt bekamen. Wir haben eine Einteilung gemacht, wer in [welcher Gruppe] mitarbeitet, dass ich i[n Arbeitsgruppe C] bin, da unterstützen soll. Wir hatten Teamleiter. Wer welches Team dann leitet und welche Aufgaben hat. [...] Und es gab, ich glaube, nochmal ein zweites Treffen, nach zwei Monaten damals. Also so, dass man schon wieder erklären musste. Welches sind nochmal die [Arbeitsgruppen] und wer war wo. Und es hat nie wieder ein Termin stattgefunden für mich.“</p> <p>(Interviewtranskription 21, Absatz 174)</p> <p>„Ich sagte ja: Ich, ich weiß, dass ich in so eine[r Arbeitsgruppe] mal war. Ich hätte jetzt gedacht, dass es nur [C] war oder irgendwas. Von mir aus [Arbeitsgruppe A]. Wir haben mal zusammengesessen, da hieß es, jeder wird eingeteilt in [eine Arbeitsgruppe]. Es gibt überall einen, der führt und der bei uns geführt hat, der hat weiter nie eingeladen.“</p> <p>(Interviewtranskription 21, Absatz 214)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 10: Beispiele zur Integrationsvermeidung (2)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
Vernachlässigung formaler Programme	<p>„Gekennzeichnet war dieses Gespräch nun durch eine gewisse Ernüchterung, die ich [...] auch bei [Mitglied Arbeitsgruppe D] beobachten konnte. Er äußerte, dass man seit 3-4 Jahren an [XLS] arbeiten würde, „[A]ber was haben wir denn bisher geschafft? Eine einzige Scheinrelation läuft!“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1408)</p> <p>„Als nächstes wurde über die anstehenden Schulungstermine der Mitarbeiter der Mawi gesprochen. [Gruppenleitung F] wollte das jetzt mal angehen, „wir sind jetzt ein Jahr dran und wir ham noch nix; klar hatten wir in der Vergangenheit Stress, aber wir haben uns damit auch zufrieden gegeben, mit der langsamen Umsetzung!“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 452)</p> <p>„[Gruppenleitung F] war aus irgendeinem Grund hier im Büro. [Mitglied Arbeitsgruppe F] sprach ihn auf die [XLS]-Broschüren an. Diese (ca. 1.200 Stück) stehen seit knapp einem halben Jahr auf einer Palette im Drucker- raum [...] und wurden bislang nicht verteilt.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 921)</p> <p>„Mittlerweile bestünde [XLS] nur noch aus „uns dreien“ und [der Arbeits- gruppe F].“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 2622)</p> <p>„Vor diesem sowie dem Hintergrund des nun endgültig abgesagten [XLS]- Termins [...] könnte dies nun auch formal der Anfang vom Ende des [XLS] sein. Mal abwarten, was da noch so kommt. Also wenn sie hier die Auflö- sung des [XLS] genauso konsequent umsetzen, wie dessen Einführung, dann werden die Buchstaben noch in hundert Jahren auf irgendwelchen Fake-Präsentationen zu sehen sein.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 2784)</p> <p>„Ich finde es ein beschämender Zustand, dass wir jetzt [...] ich weiß gar nicht, zwei Jahre, nachdem der Vortrag eigentlich fertig ist, so anderthalb Jahre, nachdem der Vortrag eigentlich fertig ist und die ersten schon be- kommen haben, wir immer noch vierhundert Leute haben, die den Vortrag nicht bekommen haben. Das hätte schon längst abgeschlossen sein müs- sen. Wie auch immer. Trotz allen Situationen und trotz allen Problemen, die da sind, hätte das fertig sein müssen.“</p> <p>(Interviewtranskription 15b, Absatz 217)</p> <p>„Ja, weiß ich gar nicht. Muss ich ehrlich sagen. Ich weiß, dass wir die mal für irgendwas beschafft hatten mit Broschüren. Dass das aber- (3) Nein, kann ich dir gar nicht sagen.“</p> <p>(Interviewtranskription 22, Absatz 113)</p>

Quelle: Eigene Darstellung

## Anhang 11: Beispiele zur Integrationsvermeidung (3)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
Vernachlässigung formaler Arbeitstreffen	<p>„[Mitglied oberes Management a] stellte fest: „Komisch, es hat noch gar keiner abgesagt, dann gehe ich mal hin.“ Nach kurzer Zeit kam er zurück ins Büro und sagte, dass noch keiner da sei. Dann kam [Mitglied oberes Management b] kurz ins Büro und fragte: „Die [XLS]-Runde absagen?“. „Wäre ich nicht böse.“, sagte [Mitglied oberes Management a]. [Gruppenleitung] kam kurz nach eigentlichem Terminbeginn ins Büro und fragte, wieso die [XLS]-Runde abgesagt worden sei. [Mitglied oberes Management a] sagte, dass keiner da gewesen wäre, daher wurde sie abgesagt.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 919)</p> <p>„[Gruppenleitung] sagte mal wieder (da ist er auch der Einzige), dass es „momentan wieder ganz schön ins Stocken geraten ist“ und dass er unzufrieden darüber sei. [Mitglied oberes Management] antwortete darauf, dass er es in der [XLS]-Runde ansprechen soll, worauf [Gruppenleitung] wiederum entgegnete: „Wie denn? Die findet ja nie statt!““.</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1006)</p> <p>„[Mitglied oberes Management b] kam etwa gegen 10:00 Uhr ins Büro und fragte [Mitglied oberes Management b], ob heute die [XLS]-Runde stattfinden oder ob sie ausfallen würde. [Er] antwortete darauf, dass er viel zu tun habe und daher die Runde nicht unbedingt bräuchte. [Mitglied oberes Management b] fragte daraufhin zurück: „Also lassen wir sie ausfallen?“ „Keine Ahnung“, entgegnete [Mitglied oberes Management a]. „Das müssen sie entscheiden!“, sagte [Mitglied oberes Management b], worauf [er] dann feststellte, dass „wir die auch gern machen können“. Als [Mitglied oberes Management b] wieder weg war, hat sich [Mitglied oberes Management a] darüber geärgert, dass [Mitglied oberes Management b] die Entscheidung „bei ihm ablädt“. Ganz offensichtlich war keiner von beiden sonderlich an der Runde interessiert, aber es auszusprechen, das hat sich niemand getraut.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1121)</p> <p>„Der Regeltermin ist zwar noch eingestellt, er findet faktisch aber nicht mehr statt. Ich klicke die Erinnerung immer weg, [Gruppenleitung D] lässt sich hier nicht blicken und [Mitglied Arbeitsgruppe] sagt auch nichts mehr dazu, nimmt den Termin aber auch nicht raus.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1563)</p> <p>„Mir fiel auf, dass die Runde nicht mehr als Serientermin eingestellt ist. Ein Rückfrage [...] ergab, dass der Termin nun endgültig rausgenommen wurde. Naja, immerhin mal endlich konsequent gehandelt.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 2774)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 12: Beispiele zur Integrationsvermeidung (4)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
Unkenntnis über formale Konzeption	<p>„Dann wurde mal wieder geäußert, dass das [obere Management] geschult werden müsse.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 1266)</p> <p>„Bemerkenswert war [Gruppenleitung C]s Schlussbemerkung bzw. Frage, [Mitglied oberes Management] anschauend: „Ja, was gibt’s noch? Supermärkte, Andockstationen, Routen ... Ist das der grobe Rahmen zu[r Arbeitsgruppe C]?“ [Mitglied oberes Management] nickte kurz. Es spricht Bände, dass der [Leiter der Arbeitsgruppe C] nach dem groben Rahmen seine[r Arbeitsgruppe] fragt.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 1383)</p> <p>„Wir machen das alles so am Rande. Hast du ja auch gemerkt, wie ich geschwommen habe, als du gefragt hast, [XPS] und [XLS]. °@.@° Das zu erklären, die Ziele und so, weil- Ja, einerseits weiß man es, andererseits weiß man es aber auch nicht so richtig. @Oder? Oder?@“ (Interviewtranskription 7, Absatz 423)</p> <p>„[XPS] kann ich dir jetzt gar nicht so- Wüsste ich jetzt gar nicht genau- Ich, ich- Was ich dazu sagen soll. [XLS] ist klar. [X-Logistiksystem]. Mit durchgetakteten Verkehren. Da weiß ich schon so ein bisschen, aber [XPS] eigentlich nicht.“ (Interviewtranskription 12, Absatz 145)</p> <p>„° Ja, [XPS].° Jetzt sagt es mir wieder was. °@.@° @Manchmal vergesse ich auch mal eine Abkürzung.@ Nein, ist egal. Auf jeden Fall- Gut, das ist das, was wir ja mal irgendwann mal bekommen haben. Da haben wir mal ein Heftchen bekommen, da hast du dann mal eine Erklärung zu bekommen, zum [XPS] und ja, man hat versucht, es so ein bisschen in seinen Alltag zu integrieren, was man da gelesen hat. Geht ja auch, teilweise. Und- das- ich weiß nicht auf, auf, auf was das jetzt bezogen ist. Ist das jetzt gedacht oder angedacht gewesen, hier, das mit dem, mit dem, mit dem [Strategiekonzept ] zu verbinden, oder was das ganze [XPS] oder warum ist das überhaupt kreiert worden? Das kann ich nicht so ganz nachvollziehen.“ (Interviewtranskription 16, Absatz 202)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 13: Beispiele zu Zeremonien und Symbolik (1)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
manipulierte Rollenspiele	<p>„Als Nächstes wurden die ersten beiden (von insgesamt vier) Runden des LKW-Spiels durchgeführt. Das LKW-Spiel stand an beiden Tagen im Mittelpunkt der Aktivitäten. Es gab 6 Arbeitsplätze in der Fertigung, 1 Logistiker sowie 3 Beobachter. Die Beobachter hatten einen Erfassungsbogen und sollten sich bezüglich der 9 Arten der Verschwendung Notizen machen. Ich war in allen vier Runden Beobachter. [...]</p> <p>Kurz nach Beginn der zweiten Runde habe ich, leicht abseits des Spielgeschehens und daher etwas offener, ein kurzes Gespräch mit [Mitarbeiter Lean Abteilung] geführt. Problematisch meiner Meinung nach ist, dass es ziehende Prozesse in dieser Einfachheit weder gibt/geben kann, noch dass diese überhaupt ziehend sind. Außerdem, meinte ich, produziert ein Unternehmen doch niemals auf Teufel komm raus soviel, wie das System hergibt. Es existieren doch in jedem Unternehmen Planungen, die, wie auch immer geartet, auf bestimmten Absatzannahmen beruhen. Kein Unternehmen produziert ohne Programm. Reine Push- oder Pullsysteme gibt es doch in der Wirklichkeit überhaupt nicht, meinte ich weiter. [Mitarbeiter Lean-Abteilung] hat mir zugestimmt. Er sagte, dass es in der Wirklichkeit immer „Mischsysteme“ geben wird. Das Ganze hier ist „eine vereinfachte, idealisierte Darstellung“ um zunächst die Unterschiede zu verdeutlichen. Gegebenenfalls hätte er anderes auf meine Fragen und Anmerkungen reagiert, wenn er nicht gewusst hätte, dass ich Doktorand bin. Möglicherweise hätte er nicht sofort zugestimmt und mehr dagegegenghalten. Letztlich wäre das auch nicht unplausibel gewesen. Denn als „Vertreter des Lean-Ansatzes“ kann er schließlich nicht bei jedem geäußerten Zweifel „umkippen“, auch nicht im Einzelgespräch. Aber gegenüber einem Doktoranden kommuniziert man dann möglicherweise doch auf einem anderen Niveau. [...]</p> <p>Analog zur vereinfachten Darstellung der Prozesse war die Ableitung der Kennzahlen zum Teil fragwürdig und sehr vereinfacht. Die Bewertung des Punktes „unklare Kommunikation“ war nicht plausibel. Auch hier gab [Mitarbeiter Lean-Abteilung] mehr oder minder die Bewertung vor. Allerdings wurde auch aus der Gruppe angemerkt, dass die Kommunikation schlecht war, obwohl niemand genau definiert hatte, was schlechte Kommunikation sein soll. Denn Unklar war die Kommunikation eigentlich nicht. Es wurde halt laut durch den Raum nach dem Logistiker gerufen. Dies sollte gemäß [Mitarbeiter Lean-Abteilung] dem Gespräch, das sonst angeblich per Handy mit dem Staplerfahrer geführt wird, entsprechen. Aber unklar ist die Kommunikation deswegen nicht.</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 594-622)</p> <p>°Ach ja, war jetzt, war jetzt OK. War jetzt nicht, nichts Mega-Negatives sagen, aber, naja, man kann sowas in so einem Spiel auch steuern, was rauskommen soll.“</p> <p>(Interviewtranskription 7, Absatz 405)</p> <p>„Ja, und dann geht es ja jetzt, glaube ich, schon fast seit einem Jahr geht es, @mehr oder weniger,@ um, um das [XLS]-Spiel.“</p> <p>(Interviewtranskription 22, Absatz 85)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 14: Beispiele zu Zeremonien und Symbolik (2)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
lanzierte Erfolgsmeldungen	<p>„Das Spiel verlief in beiden Runden ähnlich. Zwischenzeitlich sind einige [Mitglieder des unteren Managements] immer wieder rausgegangen und haben sich Kaffee geholt oder sie haben sich unterhalten. Stellenweise lag richtig Gesprächslärm im Raum. Zwischendurch kam [Pressesprecher] von der [Pressestelle] dazu, um Fotos für den vorgesehenen Beitrag in [der Mitarbeiterzeitung] zu machen, was dazu führte, dass zumindest die erste Spielrunde ([altes System]) zur Belustigungsrunde für die [Mitglieder des unteren Managements] mutiert ist. Mein Eindruck ist das jedenfalls ganz gewaltig.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 380)</p>
simple Standardisierungsspiele	<p>„Insgesamt spielte während der zwei Tage Standardisierung eine relativ große Rolle. Dass mit diesem Ansatz ein Widerspruch bzw. ein Dilemma verbunden ist, wurde nicht erwähnt. Auf einem Plakat steht, dass Standards dafür da sind, Abweichungen und somit Fehler deutlich zu machen. Daher seien Führungskräfte für die Sicherung der Standards verantwortlich. „Standards sind konsequent einzuhalten“, war zu lesen. Gleichzeitig sollen Standards aber auch der Ausgangspunkt für Verbesserungen im PDCA-Zyklus sein. Nach der Verbesserung ist dann der neue Standard einzuhalten, bis sich ein besserer Standard findet. Ich stelle mir die Frage: Wenn das „konsequente Einhalten von Standards“ Ausgangspunkt für Verbesserungen ist, was ist dann „Dienst nach Vorschrift“?“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 627)</p> <p>„Grundsätzlich war der Tenor sehr positiv, insbesondere der Praxisbezug gefiel den Meisten. [Mitarbeiter Lean-Abteilung] griff noch mal den PDCA-Zyklus auf, der mittels Keil einen Berg „hochverbessert“ wird. Er stellte eine Frage, die ich schon mehrmals gehört habe: „Wie kommt man dahin? Bei uns“, fuhr er fort „ist es so, wir verbessern etwas und dann ruht man sich darauf aus.“ Dies hat mich an eine Frage von [Mitglied oberes Management] erinnert, die er mir mal in einem Gespräch in seinem Büro gestellt hat: „Wie kriege ich das [die Leanprinzipien] in die Köpfe?“. Offensichtlich scheinen die einfachen und idealistischen Abbildungen eine Erwartungshaltung zu fördern; eine Vorstellung zu wecken, dass man in einen Zustand kommt, in dem man durch Keile und Zyklen einen Verbesserungsberg hochkommt, d.h. dass es einfache Lösungen gibt. Es wurde nicht einmal darauf eingegangen, in den zwei Tagen, wie Menschen tatsächlich handeln und worin das Handeln begründet ist. Probleme in der Zusammenarbeit oder wie Menschen auf Veränderungen tatsächlich reagieren wurden zu keinem Zeitpunkt betrachtet.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 636)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 15: Beispiele zu Zeremonien und Symbolik (3)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
technische Zeremonien und Symbole	<p>„Insgesamt hat [Mitarbeiter Lean-Abteilung] schöne Schlagworte verwendet. Vom [X]-Unternehmenssystem war wieder die Rede und von irgendwelchen Leuchttürmen, die jetzt wieder vorangetrieben werden sollten.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 1981)</p> <p>„Also der, der, der Höhepunkt war schon für mich die Supermärkte. Das muss ich schon sagen. Das fand ich schonmal, es war, war für mich, das war für mich schonmal revolutionär, dass wir das- Deswegen sagte ich ja, ich habe geglaubt, nach dem zweiten, nach dem zweiten Einrichten eines Supermarktes wird man da, wird man da aufgeben. Also die Supermärkte waren schon ein Highlight. Aber gut, da hat man auch das erste Mal so richtig was voll in die Praxis umgesetzt und da bleibt ja nichts anderes übrig, als dich damit auseinanderzusetzen. Das war schon für mich eine Höhepunkt so.“ (Interviewtranskription 4, Absatz 197)</p> <p>„Als erstes sind natürlich, wie gesagt, als erstes ist natürlich angekommen, dass es viel Arbeit gibt und zwar mit den Supermärkten. Es wurden ja von den ganzen Planern hier unten- Ja, das war die Zeit, wo ich hier war, natürlich. (3) °Ist das drei Jahre her? Das könnte sogar länger schon wieder her sein. Na, ist auch egal.° Auf jeden Fall, es wurden Prozessplaner gesucht. Es wurden Planer gesucht, die eigentliche Tätigkeit, logistische Prozesse, zu planen. Da wurde alles reingesetzt, um die Supermärkte umzusetzen.“ (Interviewtranskription 6, Absatz 209)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 16: Beispiele zu Zeremonien und Symbolik (4)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
Sprachspiele und Metaphern	<p>„[Mitarbeiter Logistik a] meinte einmal, dass man ja auch von einem „kundennahen Cross Dock“ statt von einem Supermarkt sprechen könnte. [Mitglied oberes Management] kommentierte dies ironisch-genervt: „Cross Dock?! ... hör mir mit dem Begriff auf! Wenn, dann ist das ein „Umschlagspunkt ohne Supermarktfunktion“.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1233)</p> <p>„So erzählte [Mitarbeiter Logistik] beispielsweise, dass die offizielle Bezeichnung des errichteten Gebäudes nicht Cross Dock sei, sondern „Logistikzentrum mit Cross-Dock-Funktion“. Bezüglich des Begriffs habe sich zudem eine Eigendynamik entwickelt und in [der Konzernzentrale] sei die Rede von einem LOZ („Logistikoptimierungszentrum“).“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1528)</p> <p>„Wenn wir das Cross Dock jetzt bauen, haben wir nicht das Ziel, in erster Linie sofort die Bestände zu senken, sondern es ist eine Voraussetzung um später- zentrales Logistikzentrum- [korrigiert sich] sondern es ist eine Voraussetzung, um später auch Bestände zu senken.“</p> <p>(Interviewtranskription 1a, Absatz 284)</p> <p>„Alle gehen eigentlich davon aus, das es besser wird mit Cross Dock, unserem neuen Logistikzentrum.“</p> <p>(Interviewtranskription 12, Absatz 166)</p> <p>„Also wir reden, wenn wir das Cross Dock meinen, meinen wir das Cross Dock dort oben. Es ist ja, °ja, man kann auch Logistikzentrum dazu sagen.°“</p> <p>(Interviewtranskription 23, Absatz 395)</p> <p>„Dass wir mit getakteten Routen fahren. Das heißt alles, was inhouse so in den Konzepten steht, angefangen an der Maschine, was jetzt nicht Logistikthema ist, aber bis zum Supermarkt, bis zum Lager, da ist sehr viel passiert, von der Umsetzung her.“</p> <p>(Interviewtranskription 9, Absatz 150)</p> <p>„Oder oder sichtbar, sage ich mal, wurde es für mich, dass man eben gesagt hat: „Jawohl, wir bauen jetzt Supermärkte.““</p> <p>(Interviewtranskription 5, Absatz 192)</p> <p>„Die Supermärkte. Das [X-Logistiksystem] mit den Supermärkten, mit der Anlieferung, mit der Kanbansteuerung.“</p> <p>(Interviewtranskription 6, Absatz 148)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 17: Beispiele zur Zielambiguität und Ziellosigkeit (1)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
Arbeitsgruppen ohne Zielvorgaben	<p>„Die Diskussion ging dann noch ein wenig weiter und es zeigte sich, dass für [die Arbeitsgruppe] eigentlich keine konkretisierten Ziele bestehen. Man soll die Mitarbeiter informieren, so zumindest der Konsens.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 1335)</p> <p>„Und haben dann die Piloten gestartet im Endeffekt. Also das hat man, um sich, um sich an die Thematik ranzutasten.“ (Interviewtranskription 7, Absatz 791)</p> <p>„Erst mal ist es ein Pilot. Ein Pilot fährt man eine gewisse Zeit um dann irgendwann zu sagen: Jetzt ziehe ich meine Erkenntnisse und kucke dann, wie es weitergeht. Deswegen wird sowas natürlich irgendwann mal eingestellt.“ (Interviewtranskription 9, Absatz 71)</p> <p>„Kann ich nicht beurteilen. Man hat vielleicht nur mal den Testballon gestartet, ob man es kann oder nicht und hat gesehen, dass es funktioniert und aber der Aufwand, der dahinter steckt, das zu tracken, das zu monitoren war vielleicht im Verhältnis zum Nutzen dann irgendwann zu hoch, als man gesehen hat, dass es läuft.“ (Interviewtranskription 10, Absatz 91)</p> <p>Dass die Mitarbeiter da halt mitgenommen werden und dass da eine Akzeptanz gegenüber der neuen Vorgehensweise [XLS] geschaffen wird. Weil oftmals ist es ja so: Alles was neu ist, das wird immer so ein bisschen Abwehrhaltung eingenommen und dass man halt die Kollegen dann von dem neuen Konzept halt überzeugt. Das- °So sehe ich unser Ziel. Dass man halt die Kollegen mitnimmt und abholt und Vertrauen auch, auch denen so ein bisschen gibt in das, in das neue Konzept.“ (Interviewtranskription 22, Absatz 47)</p> <p>„Planlos. Wir laufen los, wir haben unseren Regeltermin und dann wird erstmal gefragt: „Ja, was machen wir denn heute?“ °Reicht nicht aus.“ (Interviewtranskription 23, Absatz 289)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 18: Beispiele zur Zielambiguität und Ziellosigkeit (2)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
Lean-Rollenspiel ohne Zielsystem	<p>„Zunächst stellten [Mitglied Arbeitsgruppe F] und [Gruppenleitung F] die Präsentation zum Spiel vor. Das Ziel des Spiels scheint etwas unklar zu sein. Laut [beider] soll ein „Aha-Effekt“ (die Formulierung wurde häufiger verwendet) erzielt sowie „die Vorteile des [XLS] gegenüber dem [alten System] deutlich werden.““ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 100)</p> <p>„Die Lieferanten sollen den LKW beim Spediteur ausdrücklich selbstbestellen und auch das Leergut, nachdem sie die Behälteranzahl ermittelt haben, am Leergutplatz anfordern. Die Gruppe fand diese Vorgehensweise richtig und gut, da das Spiel dadurch realistischer wird.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 708)</p> <p>„Die gewünschten, hohen Bestände in der ersten Runde sollten in erster Linie durch vorratsorientierte Abrufe aus der Montage, einer nicht möglichen Takterfüllung sowie, so sagte [Mitglied Arbeitsgruppe F], durch „Ins-Straucheln-Kommen“ erreicht werden. Vor allem aber kreiste die Diskussion um die Frage, wie die Fertigung das Material abrufen. Idealerweise sollte der Fertiger möglichst viel zu Beginn des Spiels abrufen, damit hohe Bestände erreicht werden. Weiterhin wurde überlegt, ob die Fertigung mit nur unzureichenden Informationen versorgt werden sollte.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 1336)</p> <p>„Aber was ich ja von ihm auch gu- Das war auch damals dann in einer Version, die noch nicht fertig war. Also so viele Fragezeichen noch. Das wird sich noch ändern, das wird sich noch ändern, als Moderator. Wir haben es dann zum ersten Mal gespielt, um es uns selber beizubringen.“ (Interviewtranskription 15a, Absatz 44)</p> <p>„Dass wir dann, zumindest unser, was wir uns vorgenommen haben, das [altes System] durchleuchtet haben und soweit aufgebaut haben, auch soweit haben, dass wir es da einen Touch negativer darstellen können.“ (Interviewtranskription 15a, Absatz 154)</p> <p>„Wobei wir ja eine Simulation mit Führungskräften schon durchgeführt haben und dann, ja, Anmerkungen zum Spiel gekommen sind, die wir jetzt versuchen- Das heißt, jeder muss sich in diesem Spiel wiederfinden. So dass, ja, diese Einsichtsfähigkeit, Einsichtigkeit, dass [XLS] was Gutes bedeutet, muss auf jeden Fall gegeben sein. Und wir müssen die Veränderung klar aufzeigen, was ist [altes System] und was ist [XLS]. Also das- in der alten Runde, im [alten System], muss natürlich so wahrheitsgetreu wie möglich, das ist unser Anspruch und auch der Anspruch der Führungskräfte, diese Situation widergespiegelt werden.“ (Interviewtranskription 23, Absatz 175)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 19: Beispiele zur Zielambiguität und Ziellosigkeit (3)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
Lean-Broschüren ohne Zielsystem	<p>„[Gruppenleiter F] kündigte dann noch an, dass „die [XLS]-Broschüre im Rahmen der zielgruppenbezogenen Info-Module verteilt wird“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 304)</p> <p>„[Gruppenleitung F] antwortete, dass „die Direkten“ noch nicht alle geschult sind. Dies konnte ich nicht zuordnen. Anscheinend will [er] die erst zu einem bestimmten Zeitpunkt verteilen.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 921)</p> <p>„[Mitglied Arbeitsgruppe a] kam dann auf das Thema der Broschüren zu sprechen. Er [...]fragte, wie wir damit umgehen wollen. Während er für die Verteilung war, war [Mitglied Arbeitsgruppe F b] Anhänger der „[Gruppenleiter F]-Fraktion“, d.h. er plädierte für eine „ereignisbezogene“ Verteilung der Broschüre. Andernfalls, wenn man die Broschüre den Leuten in die Hand geben würde, so [Mitglied Arbeitsgruppe F b], würde sie ungelesen in den Müll fliegen. Ich sagte daraufhin, dass er die Broschüre nicht überschätzen solle. Da würde höchstens mal durchgeblättert werden, mehr auch nicht. [Mitglied Arbeitsgruppe a] schlug vor, ich solle mal [Mitglied oberes Management] fragen, dies wies ich aber zurück. Ich sagte, was [Mitglied Arbeitsgruppe a] auch so sah, dass [Mitglied oberes Management] dann sagen würde, dass dies der Job [der Arbeitsgruppe F] sei. Weiter redeten wir nicht über das Thema.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 1888)</p> <p>„Ich weiß auch noch nicht mal, wer, wer sich dann den Schuh anzieht, die zu verteilen. An wen? Wie soll es gemacht werden? Keine Ahnung.“ (Interviewtranskription 4, Absatz 117)</p> <p>„MS: Wann glaubst du, werden die Verteilt? Also die stehen da oben. Mitglied Arbeitsgruppe F: °Wir sind da ja auch konzeptlos, so ein bisschen.°“ (Interviewtranskription 23, Absatz 316-317)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 20: Beispiele zur Vermeidung von Inspektion und Evaluation (1)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
keine spezifischen Kennzahlen- und Berichtssysteme	<p>„Ich habe dort auch gesagt, dass ich mich federführend um das Thema Kennzahlen kümmern würde, aber dann bräuchte ich Unterstützung und wir müssten uns mal im kleinen Kreis zusammensetzen. [Mitglied Arbeitsgruppe] stimmte mir zu und begann dann aber abstrakt irgendwas davon zu erzählen, dass wir ein Modell bräuchten, ein Kennzahlenmodell, das konzernweit gültig ist. Ich, etwas ungeduldig, sagte daraufhin, dass er im Prinzip Recht habe, aber man ja irgendwann, wenn aus dem Konzern nichts kommt, auch mal Tatsachen schaffen könnte. Außerdem könnten wir uns damit im Konzern platzieren. An [Mitglied Arbeitsgruppe] prallte das jedoch ab und er wiederholte seine abstrakten Ausführungen. Von [Gruppenleitung D] kam nichts dazu. Ich kam dort einfach nicht weiter.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 12)</p> <p>„Mittlerweile stieß [Mitglied oberes Management] zur Runde dazu. Er forderte Statusberichte von jedem [Gruppenleiter] ein. Er wollte diese kurzfristig haben, ohne jedoch eine konkrete Frist zu setzen.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 233)</p> <p>„Er fragte, weshalb er keine Statusblätter mehr erhalte und wieso nicht eskaliert wird, wenn es Probleme gibt. Offensichtlich, so meinte er, laufe ja alles, da er nichts höre. Er ging dann direkt dazu über, die Status in den einzelnen [Arbeitsgruppen] abzufragen.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1123)</p> <p>„Also das einzige ist, es ist ein zusätzlicher Bericht dazugekommen oder eine zusätzliche Abfrage. Das ist passiert. Ansonsten wird das nicht genauer untersucht und und kontrollt. Also es ist eine zusätzliche Abfrage zur Durchlaufzeit gekommen, die wir früher nicht hatten, im Rahmen von [XPS]/[XLS] und das wird auf der Geschäftsfeldtagung, wird das praktisch gezeigt. [...] Bei, bei der Geschäftsfeldsitzung ist, glaube ich, eine, eine Kennzahl Durchlaufzeit und dafür machen wir einen gesonderten Bericht. Bericht in Anführungsstrichen, weil das ist ein relativ einfacher Bericht.“</p> <p>(Interviewtranskription 7, Absatz 135-137)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 21: Beispiele zur Vermeidung von Inspektion und Evaluation (2)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
Verzicht auf Effizienz- und Kontrollrechnungen	<p>„MS: Gibt es da keine Rechnung? Keine Berechnung? Mitarbeiter Logistik: °Also ich kenne keine. (2) Ich kenne keine, dass das wirtschaftlich ist.° MS: Aber rechnet man es nicht über die Köpfe oder so? Mitarbeiter Logistik: °Man hat halt° zehn Prozent Produktivität vorgegeben und wie die erreicht worden ist, ob die mit Supermärkten oder mit was anderem erreicht worden ist, °keine Ahnung.° MS: Jetzt mal ohne Scheiss °@.@: Gibt es keine Rechnung? Hat keiner, noch keiner eine Rechnung gemacht? Mitarbeiter Logistik: °Ich sage mal, ich kenne keine.°“ (Interviewtranskription 7, Absatz 352-357)</p> <p>„MS: OK. Sind die Bestände runter gegangen? Mitglied Arbeitsgruppe D: (6) Die Frage- Durch das Einsetzen von Supermärkten, in Summe? Kann kein Mensch wirklich beantworten. Das hätte man ja monitoren müssen, in irgendeiner Form berichten müssen. Weiß ich nicht, ob es da Unterlagen gibt? °(Weil)° ich weiß, dass wir glaube zwei Tage weniger in der Fabrik hatten als im Vorjahr, wenn man jetzt der Berichterstattung von [Mitarbeiter Logistik] Glauben schenkt. Die Reichweite ist in Summe ein oder zwei Tage runtergegangen, bezogen auf das Vorjahr. Die Reichweite ist ja Bestand durch Durchsatz, also unabhängig, wieviel [Produkte A] wir bauen, grundsätzlich erstmal vergleichbar. Von daher sage ich mal, kühne Behauptung: Ja! @.@ MS: Kühne Behauptung aber. Mitglied Arbeitsgruppe D: Ja. Es gibt kein Monitoring.“ (Interviewtranskription 9, Absatz 311-314)</p> <p>„Gut, ob ich jetzt dadurch wirklich die Bestände abgesenkt habe, insgesamt [...], weil das ist ja die Kapitalbindung irgendwo sowas, das weiß ich nicht, da bin ich mir nicht sicher. [...] Also da gab es wirklich keine wirtschaftliche Vorher-Nachher-Betrachtung [...] Aber ich sehe es trotzdem als, als positiv an, weil, ich sage mal, so eine ganz strenge Rechnung, Wirtschaftlichkeitsrechnung kann man, kann man eben nicht machen. Weil du nie sagen kannst- Was ich nämlich eliminiere durch, durch, durch so einen Supermarkt oder durch so einen strukturierten Prozess, das sind Sonderprozesse. Die eliminiere ich dadurch: „Du, hol' mir mal eben das und das!“ Das findet, das findet eigentlich nicht mehr statt. [...] Und sowas ist ganz schwer, irgendwo sowas, zeitlich oder monetär zu bewerten, diese, diese Sonderprozesse. Aber die haben wir ja eliminiert. Deswegen, ich, ich weiß es wirklich nicht, aber ich denke mal, das ist, das ist grundsätzlich positiv.“ (Interviewtranskription 11, Absatz 142)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 22: Beispiele zur Vermeidung von Inspektion und Evaluation (3)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
<p>oberflächliche gruppeninterne Dokumentation und Evaluation</p>	<p>„[D]ie Überwachung des Pilotverlaufs, von Controlling zu sprechen wäre übertrieben, übernahmen bei allen drei Relationen [ein Praktikant.] [Er] hat täglich die Laufzettel der LKW [...] ausgewertet. Er hat Ankunfts- und Durchlaufzeiten, Abrufmengen, Bestandshöhen sowie Frachtkosten ermittelt. Schließlich hat er das Ganze grafisch aufbereitet und wöchentlich in der Regelrunde [der Arbeitsgruppe] berichtet. Schließlich hat [Mitglied Arbeitsgruppe] diese Aufgabe übernommen. Bereits nach kurzer Zeit tauchten jedoch die ersten Probleme auf, da er in den Urlaub ging und es keine Urlaubsvertretung gab. In Abstimmung mit [Gruppenleitung D] hat [ein anderer Praktikant] ihn für zwei Wochen vertreten.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 5-8)</p> <p>„[Mitglied Arbeitsgruppe D] sagte heute, er wolle dem neuen Praktikanten als Aufgabe mal die Auswertung der LKW-Laufzettel geben. Man könne ja das Controlling wieder aufleben lassen, ergänzte er noch. Habe dazu nichts gesagt. Das wird eine Zeit lang gut gehen und dann wird [der Praktikant] andere Dinge machen, für das Cross Dock vornehmlich.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1277)</p> <p>„Aber man hätte ja erstmal den Status und dann vielleicht nochmal ein Gespräch suchen können, mit [Lieferant 5] oder [Lieferant 6] oder irgendwas, aber ich denke, da hat es dann keine Abschlussgespräche mehr gegeben, um mal diese Piloten wirklich zu besprechen oder abzuschließen.“</p> <p>(Interviewtranskription 10, Absatz 93)</p> <p>„MS: Mit welchem Ergebnis wurde der abgeschlossen? Mitglied Arbeitsgruppe D: °.@.° @Mit welchem Ergebnis wurde der abgeschlossen?@ MS: Na, er wurde ja abgeschlossen. Mitglied Arbeitsgruppe D: Naja, ja. Müsstest du doch eigentlich am besten Wissen! @...@ MS: Sag‘ doch mal deine, deine Meinung! Mitglied Arbeitsgruppe D: @...@ MS: Sonst brauche ich ja nur zwei Jahre hier rumlaufen, alles aufschreiben was ich sehe, fertig. Mitglied Arbeitsgruppe D: Stimmt. MS: Ich sehe aber nicht alles. Mitglied Arbeitsgruppe: D Ja, mit was für einem Ergebnis wurde der abgeschlossen? Das Ergebnis wurde das abgeschlossen- Wir haben schon was bewirkt in einem gewissen Rahmen, aber wir- Dass was wir wollten, haben wir nicht umsetzen können, es wurde nicht richtig integriert.“</p> <p>(Interviewtranskription 19, Absatz 109-118)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 23: Beispiele zur Ressourcenzurückhaltung (1)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
nicht besetzte Führungspositionen	<p>„[Gruppenleiter F] habe [Mitglied unteres Management] als [neuen Gruppenleiter] angekündigt, wovon [Mitglied oberes Management] überrascht gewesen sein soll, da seiner Meinung nach [eine] Rückmeldung noch aussteht. Hier passt ja gar nichts mehr zusammen[.]. Blicken lassen hat [er] sich bislang jedenfalls nicht.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 2119)</p> <p>„[Mitglied unteres Management], angeblich [neuer Gruppenleiter F], war zwar kurz im Flur zu sehen, aber nur, weil [er] in ein anderes Büro wollte.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 2195)</p> <p>„Interessanterweise war auch [Mitglied unteres Management] im Verteiler mit eingeladen, aber [er] kam wieder nicht dazu, sondern ging draußen im Flur zweimal vorbei.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 2208)</p> <p>„Ich- So war sein letzter Stand. Ich glaube, wenn ich es richtig verstanden habe, wollte er das, das Spiel noch machen und danach eigentlich nicht und dann wollten sie eigentlich einen neuen [...] finden. @Aber kann auch sein, dass sich@ das mittlerweile wieder,@ wieder geändert hat.“ (Interviewtranskription 22, Absatz 51)</p> <p>„Und jetzt haben wir ja aktuell auch keinen offiziellen [Arbeitsgruppenleiter], der das Ganze ein bisschen organisieren könnte. Dessen Funktion ist es ja. Der [vorherige Gruppenleiter F] macht es nun ja nicht mehr oder angeblich nicht mehr. Man weiß genaues nicht.“ (Interviewtranskription 23, Absatz 251)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 24: Beispiele zur Ressourcenzurückhaltung (2)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
keine hinreichende Personal-disposition	<p>„Dass natürlich alle irgendwo voll sind bis Unterkannte. Wenn ich bei ihm, bei [Mitglied Arbeitsgruppe F] sehe, der ist anscheinend auch zur Zeit nur in Workshops.“</p> <p>(Interviewtranskription 15a, Absatz 66)</p> <p>„Und was natürlich auch ist: Man selber hat ja nur noch einen, noch einen- was anderes außer [XLS], seine eigene- Was anderes wäre es jetzt gewesen, sage ich mal, die Leute, die jetzt [in der Arbeitsgruppe F] sind, die hätte man komplett rausgenommen aus ihrem Beruf, dann werden sie in ein Projekt gesteckt und da hätte man Projekt [XLS] und die hätten sich jeden Tag damit beschäftigt. Dann wären wir mit Sicherheit schon viel, viel weiter. Dann sitzt man nicht nur ein, zwei Stunden in der Woche zusammen, sondern, sage ich mal, fünfunddreißig Stunden oder vierzig Stunden. Dann das schafft man natürlich wesentlich mehr. Aber so wurde das entschieden und so wird das dann °halt gemacht.“</p> <p>(Interviewtranskription 22, Absatz 91)</p> <p>„Das heißt wir müssen immer wieder in Besprechungsräumen müssen wir ab- und aufbauen am gleichen Tag und dann gegebenenfalls nur in zwei Stunden, weil die anderen Mitarbeiter nicht mehr Kapazitäten haben für dieses Spiel [...]. °Und das ist das Problem.“</p> <p>(Interviewtranskription 23, Absatz 233)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 25: Beispiele zur Ressourcenzurückhaltung (3)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
keine Arbeitsraumbereitstellung	<p>„Es gebe darüber hinaus ein Raumproblem. Es ist kein Raum vorhanden, wo das Spiel immer aufgebaut stehen kann.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 234)</p> <p>„Hierbei stellte man nochmals fest, dass es schlecht sei, dass man das Spiel nie aufgebaut stehen lassen könne.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 1649)</p> <p>„Ich sah den Raum, ganz im Süden der Halle [...] gelegen, den [Mitglied Arbeitsgruppe] nicht zu Unrecht als Bronx bezeichnet, auch zum ersten Mal. Hat doch irgendwie was Bezeichnendes, dieser Raum.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 2617)</p> <p>„Ja und das ist dann auch ein Kritikpunkt, den, der ist leider so. Das ist ja permanent das, was wir für Probleme haben. Ja, wir, wir Deppen müssen uns dann wieder einen Raum suchen. Mit allen telefonieren, die vielleicht Räume zur Verfügung haben. Weil es einfach nicht machbar ist, dass wir das Spiel permanent auf- und abbauen, weil es soviel Zeit verschlingt und Ressourcen.“ (Interviewtranskription 15a, Absatz 82)</p> <p>„Und dann haben wir es dann notgedrungen beim [Gruppenleiter F] im @Besprechungsraum da@ gemacht, aber wenn man dann keinen, keinen richtigen Raum hat und auch keinen Raum findet und- dann ist es halt schwierig und auch ein bisschen frustrierend, wenn man dann überhaupt weiß „Ja, kommt das jetzt überhaupt so, wie wir das jetzt ausplanen?“ Und wenn halt die Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt werden, ist dann halt, ist dann halt ein bisschen ärgerlich.“ (Interviewtranskription 22, Absatz 67)</p> <p>„Was uns fehlt und da wären wir, denke ich, schon ein ganzes Stück weiter, wenn nicht sogar fertig, einen Raum, wo wir das Spiel permanent aufbauen können. Das heißt Regeltermine, abstimmen, festlegen, testen. Und zum Testen gehört dazu, dass wir aufbauen können und es gibt einen solchen Raum nicht. Das heißt wir müssen immer wieder in Besprechungsräumen müssen wir ab- und aufbauen am gleichen Tag.“ (Interviewtranskription 23, Absatz 233)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 26: Beispiele zur Kooperationsvermeidung (1)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
keine Kooperation zwischen den Arbeitsgruppen	<p>„Ich habe nie eine Information gekriegt: Wo steht der [Gruppenleitung A] jetzt mit seinen Leuten? Wo steht der [Gruppenleitung D] mit seinen?“ (Interviewtranskription 4, Absatz 309)</p> <p>„Dass wir viele Baustellen haben, die nicht gut verzahnt sind, den Eindruck habe ich eher. Und das an manchen Stellen dieses eigene Süppchen gebraut wird. Und- Allein die Tatsache, dass du solche Fragen stellst und wenn man mal darüber nachdenkt, dass die [Arbeitsgruppen] untereinander, zumindest mir nicht bekannt, keinen großen Austausch pflegen[.]“ (Interviewtranskription 10, Absatz 208-209)</p> <p>„Und- Also generell, muss man sagen, bei dem [XLS] gibt es ja verschiedene [Arbeitsgruppen], sind ja fünf oder sechs Stück- [...] Also einmal, unter den [Arbeitsgruppen] ist es wenig koordiniert, muss man sagen. Also ich weiß jetzt nicht, was in anderen [Arbeitsgruppen] genau abläuft.“ (Interviewtranskription 22, Absatz 51)</p>
keine Kooperation mit Lean-Abteilung	<p>„Dieser hat erstmal erklärt, wer wir sind und dass wir mit [Mitarbeiter Lean-Abteilung] im Kontakt stehen: „Wobei wir uns im Klaren darüber sind, dass das in Zukunft noch besser bzw. enger werden muss. Außerdem müssen wir [XPS] und [XLS] besser vernetzen.“.“ (Beobachtungsprotokoll, Absatz 275)</p> <p>„(7) [Lean-Abteilung] ist- (10) Habe ich auch nicht wirklich mit zu tun.“ (Interviewtranskription 9, Absatz 391)</p>
keine Anbindung der Arbeitsgruppen an die Supermarktumsetzung	<p>„Was, was schon ein bisschen schwierig ist, ist, dass wir da nicht immer so ganz so viel Austausch haben, wie wir irgendwie vielleicht haben sollten. Über Detailfragen aber auch über grundsätzliche Fortschritte, die da an der einen oder anderen Ecke erzielt werden. Also wir wissen einfach manche Dinge, sagen wir mal so, vielleicht eher vom Hörensagen, als von davon, dass uns einer wirklich was kompetent darüber erzählt.“ (Interviewtranskription 20, Absatz 215)</p> <p>„Ja, so, so, ich glaube so einigermaßen. Mit so ein paar kann ich was anfangen. Ich glaube, [die Arbeitsgruppe G] ist an der Montage. Wenn mich nicht alles täuscht hier Markierungen von Behältern hinter den, hinter den [Schwerlastr]egal. Diese ganzen Sachen Beschilderung [Schwerlastr]egale gehört dazu. Und dann müssten wir von da immer weiter nach außen gehen Aber frage mich nicht was [Arbeitsgruppen A, B, C] – [Gruppe F] ist glaube ich irgendwas ganz nah beim Lieferanten. Ich weiß auch nicht- Gibt es vielleicht noch eine sechste oder ein siebte?“ (Interviewtranskription 17, Absatz 199)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 27: Beispiele zur Kooperationsvermeidung (2)

Kategorie der ersten Ordnung	Textbeispiel
rudimentäre standortübergreifende Kooperationen	<p>„Die Runde begann mit dem Bericht vom [XLS]-Konzernprojekttag [...]. [Mitglied unteres Management] hat dazu eine Präsentation gezeigt, die die „Highlights“ darstellt und die er zuvor erhalten hat. Die Schilderung war, analog zu den Folien, relativ oberflächlich. Es wurde beispielsweise von der Besichtigung der Linie in [X-Stadt] berichtet, von einer Demonstration der automatischen Ladebordwand von [Lieferant 11], von einem Besuch eines Weinguts (bei dem auch getrunken wurde). Einige operative Aspekte wurden zusammengefasst, hier standen Fragen der Materialsdisposition im Vordergrund. Abschließend gab es eine Folie mit einem Fazit. Dieses enthielt die üblichen Phrasen wie stärkere Vernetzung, besserer Informationsaustausch etc. Konkrete Ziele oder was grundsätzlich aus der Aktion herausgekommen ist, wurden nicht genannt.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 240)</p> <p>„[Mitglied oberes Management], [Mitglied unteres Management] und [Mitarbeiter Logistik] sind heute Nachmittag zum Konzernprojekttag geflogen, der diesmal bei [Bereich 1] stattfindet. [...]. Ich zweifelte sehr daran, dass diesmal mehr rauskommt, als im letzten Jahr. Es finden ja ohnehin kaum noch Besprechungen statt und momentan dreht sich alles ums Cross Dock.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1750)</p> <p>„Einen Bericht vom [XLS]-Konzernprojekttag gab es nicht [...]. Ich bin mal gespannt, ob wir nochmal was davon hören werden. Ich glaube es irgendwie nicht.“</p> <p>(Beobachtungsprotokoll, Absatz 1803)</p> <p>„Mitglied Arbeitsgruppe F: Ich war auch- Da gibt es ja auch diese, diese teilwas weiß ich, zweimal stattgefunden, [Arbeitsgruppen F]-Besprechung der Werke. Gibt es auch noch. Ich war einmal dabei und [Gruppenleitung F].</p> <p>MS: Finden die noch statt?</p> <p>Mitglied Arbeitsgruppe F: Keine Ahnung, kann ich Dir nicht sagen. Weiß ich nicht. Ich habe, ich weiß von zwei Mal. Ich weiß wo ich einmal mit [Gruppenleitung F] zusammen da war und ich weiß, dass [Gruppenleitung F] einmal alleine da war. Ob da weitere stattgefunden haben, keine Ahnung, das weiß ich nicht.“</p> <p>(Interviewtranskription 15a, Absatz 68-70)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.