

- Alle Rechte beim Verfasser -

UNIVERSITÄT BIELEFELD

Fakultät für Soziologie

Diplomarbeit

Personalverflechtungen in Unternehmenskooperationen

*Die Desertec Industrial Initiative GmbH
zwischen Autonomie und Verflechtung*

vorgelegt von:

Student: Peter Feldkamp

Studiengang: Soziologie (Diplom)

Adresse: Fuldastrasse 45

12045 Berlin

E-Mail: peter.feldkamp@uni-bielefeld.de

Gutachterinnen:

1. Prof. Dr. Veronika Tacke
2. Dr. Marion Müller

Bielefeld, den 12.10.2011

Inhalt

1	EINLEITUNG.....	1
2	DER FALL	4
2.1	GESCHICHTE UND ENTWICKLUNG DES DESERTEC-KONZEPTES.....	5
2.2	DIE GRÜNDUNG DER DESERTEC INDUSTRIAL INITIATIVE GMBH.....	6
2.3	AKTUELLE ENTWICKLUNG UND ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN.....	8
2.4	DIE ORGANISATION DER DII.....	9
2.4.1	<i>Organisationszweck.....</i>	<i>9</i>
2.4.2	<i>Strukturen und Personal der DII.....</i>	<i>11</i>
3	FORSCHUNGSDESIGN UND VORGEHEN.....	16
4	THEORIE.....	21
4.1	EINLEITUNG.....	21
4.2	MITGLIEDSCHAFT IN ORGANISATIONEN.....	21
4.3	ENTSCHEIDUNGEN.....	23
4.4	ENTSCHEIDUNGSPRÄMISSEN.....	24
4.5	GRENZSTELLEN.....	27
4.6	ORGANISATIONEN ALS SOZIALE SYSTEME.....	30
4.7	KOOPERATIONEN UND NETZWERKE	32
5	DIE METHODE.....	37
5.1	METHODENWAHL.....	37
5.2	FELDZUGANG.....	38
5.2.1	<i>Auswahl des Samples und Kategorien.....</i>	<i>39</i>
5.3	ERHEBUNG.....	40
5.3.1	<i>Bedeutung der Leitfäden.....</i>	<i>40</i>
5.4	ROLLENREFLEXION.....	42
5.4.1	<i>Die Forscherrolle.....</i>	<i>42</i>
5.4.2	<i>Die Expertenrolle.....</i>	<i>43</i>
5.5	AUSWERTUNGSMETHODE.....	45
5.6	KRITISCHE REFLEXION DER ERHEBUNG.....	46
5.7	DESKRIPTIVE EMPIRIE.....	47
6	ANALYSE.....	51

6.1 UNKLARHEIT BEZÜGLICH DES ORGANISATIONSZWECKS	51
6.1.1 <i>Der unklare Organisationszweck der DII</i>	51
Organisationszweck.....	52
Zweck zur Bestandserhaltung und Umweltregulierung.....	53
Die Aufgaben der DII.....	55
6.1.2 <i>Probleme für die DII</i>	58
Das Problem der Koordination der Shareholderinteressen.....	58
Das Problem der Außendarstellung.....	60
Das Problem der Bestandsgefährdung.....	61
6.1.3 <i>Organisatorischer Umgang der DII</i>	62
6.1.4 <i>Zusammenfassung</i>	66
6.2 DAS PROBLEM DER PERSONALVERFLECHTUNG.....	68
6.2.1 <i>Der Fall der Personalverflechtung</i>	69
6.2.2 <i>Funktionalität für DII und SHs</i>	70
6.2.3 <i>Probleme für die DII</i>	71
Das Problem der Personalstruktur.....	72
Das Problem der Loyalität.....	75
Das Problem Konkurrenz	80
6.2.4 <i>Organisatorischer Umgang der DII mit den Problemstellungen</i>	83
Umgang mit reduzierter Personalautonomie.....	84
Umgang mit dem Problem von Loyalität und Abhängigkeit.....	85
Umwidmung der Mitarbeiter zu Gatekeepern.....	86
Integration über das Memorandum of Understanding.....	90
Umgang mit Konkurrenz.....	93
6.2.5 <i>Zusammenfassung</i>	96
6.3 DIE BETEILIGUNGSSTRUKTUR.....	99
6.3.1 <i>Funktionalitäten und Verhältnisse</i>	100
Verfügbarmachung von Kompetenzen und Strukturen.....	100
Erzeugung von Legitimität.....	101
6.3.2 <i>Zusammenfassung</i>	105
7 ZUSAMMENFASSUNG.....	106
8 FAZIT.....	109
LITERATUR.....	114
ERKLÄRUNG	123

Verzeichnis der Abkürzungen

AG	Arbeitsgruppe
AP	Assoziierte Partner (Associated Partner)
CEO	Chief Executive Officer
DII	Desertec Industrial Initiative GmbH
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
DUN	Desertec University Network
EUMENA	Europe Middle East North Africa
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
HGÜ	Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragung
HVDC	High-Voltage-Direct-Current
MA	Mitarbeiter
Masen	Moroccan Agency for Solar Energy
MENA	Middle East North Africa
PV	Photovoltaik
SH	Shareholder
TREC	Trans-Mediterranean Renewable Energy Cooperation

1 Einleitung

Großprojekte faszinieren immer. Sie spielen mit Dimensionen, welche sich zumeist der Vorstellungskraft entziehen. Sie werden verbunden mit gigantischen Investitionssummen, spektakulären Unfällen, gesellschaftlichen Kontroversen und Zeiträumen, die manches Mal ein Menschenleben überdauern. Was oft bleibt sind Einschnitte in Landschaft (z.B. Drei-Schluchten-Staudamm, Nabucco-Pipeline) und Gesellschaft (z.B. Apollo-Mission, Kanaltunnel). Projekte, wie die genannten, sind gemeinhin Resultate politischer Entscheidungen und werden auch als solche zugerechnet. Doch ihre Planung und Umsetzung obliegt stets anderen Organisationen, wie etwa Planungsbüros oder Baufirmen. Unternehmungen dieser Art werden jedoch nur äußerst selten von einzelnen Unternehmen getragen, sondern zumeist von verschiedenen Organisationen, die sich in Allianzen, Planungsgesellschaften, Konsortien oder Joint Ventures diesen Aufgaben kooperierend annehmen.

Eine solche Unternehmung ist Desertec. Das Projekt entstand als Antwort auf die globalen Energieprobleme, auf Herausforderungen des Klimawandels, auf Entwicklungsbedarfe in Ländern, deren Wüstengebiete plötzlich zu Standorten von Hochtechnologie werden sollten. Als die Idee dieser Großunternehmung von einem Netzwerk der bedeutendsten deutschen Firmen aufgenommen wurde und diese die Absicht erklärten, die Umsetzung dieser Vision forcieren zu wollen, wurde deutlich, dass sich Desertec als ein besonderer Fall anbietet, dessen genaue Beobachtung und Analyse viel soziologisch relevantes Potenzial besitzt.¹

Vor allem schloss sich die Frage nach der organisatorischen Umsetzung dieses Megaprojektes an. Es stellte sich heraus, dass es der Plan war, diese Umsetzung in die Hände einer eigens hierfür gegründeten Formalorganisation zu

¹ Wenn in der vorliegenden Arbeit geschlechtsspezifische Bezeichnungen o.ä. nur in der maskulinen Person aufgeführt werden, so ist dies der besseren Lesbarkeit der Arbeit geschuldet und soll keinesfalls eine Wertung oder Diskriminierung zum Ausdruck bringen.

legen: Die Desertec Industrial Initiative GmbH (DII). Die DII ist ein aufgrund ihrer Größe, besonderen Reichweite, Vernetzungsdichte, medialen Wahrnehmung, gesamtgesellschaftlichen Relevanz und nicht zuletzt durch die außergewöhnliche ökonomischen Stärke und die Heterogenität der beteiligten Firmen ein besonderes Beispiel für organisatorische Zusammenschlüsse dieser Art. Erwartbar würde sich eine solche Organisation aber auch mit den vielfältigen Problemen, die solche Zusammenschlüsse mit sich bringen, konfrontiert sehen.

Der Fall sollte wissenschaftlich bearbeitet werden. Doch selbst unter Berücksichtigung der Einschränkungen durch die generellen Interessen des Autors, namentlich Organisationen und Netzwerke, boten sich noch eine Vielzahl von faszinierenden Aspekten an, die diese ungewöhnliche Unternehmung mit sich brachte. Dabei war die Grundüberlegung die Frage danach, wie die Unternehmung Desertec vom Unternehmen DII organisiert wird, und vor welche besonderen Problemen dieses Vorhaben die DII in ihrer spezifischen Situation stellt. Viele Ansätze kondensierten sich an einem charakteristischen Merkmal der DII: Die multiplen Umweltbezüge. Die Organisationsstruktur der DII brachte hier vor allem die starke Präsenz der beteiligten Shareholderunternehmen in den Blickpunkt. Vor diesem Hintergrund entwickelte sich nach näherer Betrachtung des Feldes das definierte Erkenntnisinteresse. Diese Analyse stellt die Frage, welche Probleme und Funktionalitäten diese Verflechtung der DII mit ihren Umwelten, insbesondere die Verflechtung mit ihren Shareholdern, mit sich bringt. Es stellt sich die Frage nach dem Verhältnis von Autonomie und Verflechtung der DII.

Tatsächlich legte der Fall bei der Anwendung dieser Analyseebenen einige Auffälligkeiten offen. Konkret wurden drei Aspekte isoliert, die vor dem Erkenntnisinteresse einer sorgfältigen Analyse unterzogen wurden. Diese Aspekte sind der unklare Organisationszweck der DII, die Personalverflechtung der DII mit den Shareholderunternehmen und die DII im Licht ihrer Beteiligungsstruktur.

Es zeigt sich in diesen Aspekten, dass sich das Spannungsverhältnis von Autonomie und Abhängigkeit für die DII in Form von relevanten organisatorischen Problemen darstellt. Wie genau sich diese Probleme gestalten und welche Arten des Umgangs die Organisation DII ausbildet, ist Gegenstand dieser Analyse. Dabei beruft sie sich auf organisationstheoretische Konzepte, vor allem auf die Systemtheorie Niklas Luhmanns. Empirisch wurde der Fall der DII in Form von leitfadegestützten Experteninterviews greifbar gemacht.

Die Arbeit beginnt mit einer ausführlichen Darstellung des gewählten Falls (Kapitel 2). Dieser erzählt die Geschichte von Desertec, angefangen bei der Entwicklung des Desertec-Konzeptes (2.1) über die Gründung der DII (2.2) bis hin zu neusten Entwicklungen (2.3). Darauf folgt eine genauere Beschreibung der DII (2.4), ihres Zweckes (2.4.1) und ihrer Strukturen (2.4.2). An dieses Kapitel schließt eine Formulierung des Forschungsinteresses und eine Beschreibung des Vorgehens (Kapitel 3) an, bevor die theoretische Einbindung geschieht (Kapitel 4). Diese greift zurück auf die systemtheoretische Organisationsstheorie (4.2 - 4.6) und soziologische Konzeptionen von Netzwerken (4.7). Nach der Beschreibung der Methode und der Vorstellung des konkreten Materials, welches dieser Arbeit zugrunde liegt (Kapitel 5), folgt mit der Analyse das inhaltliche Herzstück der vorliegenden Untersuchung (Kapitel 6). In dieser werden die drei Aspekte des Organisationszweckes (6.1), der Personalverflechtung (6.2) und der Beteiligungsstruktur (6.3) mit Hilfe der Frage nach Autonomie und Verflechtung untersucht.

2 Der Fall

Im Frühjahr 2009 bekam ein Projekt aufgrund einer sich formierenden Industrieinitiative eine hohe mediale Präsenz und öffentliche Aufmerksamkeit: Desertec. Schon die zunächst explorative soziologische Betrachtung des Phänomens ließ einige bemerkenswerte Aspekte zu Tage treten. Das Projekt würde sich im Spannungsfeld zwischen Großkapitalbeteiligung, Klimaschutz, Technologien für erneuerbare Energien und politischer Regulierung bewegen. Darüber hinaus wurde schon sein Entstehen von hohem Medieninteresse begleitet. Vor allem aber vor der Hintergrund der vielschichtigen Beteiligungen erwies sich das ganze Konstrukt als besonders anschlussfähig an ein generelles Interesse an Großprojektplanung in Form kooperierender und vernetzter Organisationen. Die zunächst lose Kooperation der unterschiedlichen Unternehmen führte zur Gründung einer formalen Organisation: Der Desertec Industrial Initiative GmbH (DII).

Nach eingehender Beschäftigung mit Planung und Vorhaben ließen sich einige Aspekte des Falles isolieren, die hier organisationssoziologisch interessieren. Das gilt insbesondere unter der Berücksichtigung von Kooperations- und Netzwerkstrukturen. Der Fall gewann umso mehr an Attraktivität, da sich dem Autor der hier vorliegenden Studie die einmalige Chance bot, eine Organisation auch im Prozess ihres Entstehens zu beobachten. Dabei ist die Entstehung nicht nur zu verstehen als Moment der vertraglichen Gründung, sondern auch als Prozess, der sich in der ersten Zeit des Bestehens der Organisation entwickelt. Mit der schriftlichen Verfassung der GmbH fängt die Organisation schließlich erst an, Strukturen, Prozesse und Eigenheiten auszubilden². Es zeigte sich während der Beschäftigung mit diesem Prozess, dass die Gestaltung des Verhältnisses der Organisation zu dem Gesamtprojekt und zu ihren Shareholdern zu einer

² Auch im Vorfeld der Gründung von Organisationen lassen sich Entscheidungen beobachten, die später strukturierende Wirkung haben können, wie auch später in dem hier vorliegenden Bericht deutlich wird. Hier wird allerdings davon ausgegangen, dass sich strukturelle Entscheidungen erst dann eindeutig der Organisation zurechnen lassen, wenn diese auch als Adresse identifiziert werden kann.

zentralen organisatorischen Herausforderung wurde. Die Frage, die sich für die weitere Analyse aus dieser Beobachtung ableitete, ist die nach der Eigenständigkeit der DII in eben diesem Verhältnis zu ihrer Umwelt.

Zur Annäherung an konkretere Analysekatoren sollen im Folgenden das Desertec-Konzept sowie wesentliche Merkmale der Desertec Industrial Initiative GmbH dargestellt werden.

2.1 Geschichte und Entwicklung des Desertec-Konzeptes

Die Idee, Solarstrom in den Wüsten dieser Erden zu erzeugen, wird seit Jahrzehnten immer wieder diskutiert. Auch die dafür benötigte Erzeugungstechnologie, die Solarthermie (engl. Concentrating Solar Power, CSP)³ wurde schon im Jahre 1912 von den Ingenieuren Frank Shuman und Charles Boys in Ägypten mit Erfolg eingesetzt. Eine Hochzeit der Aufmerksamkeit und des Forschungsinteresses erlebte diese Technologie in den 1970er Jahren während der Ölkrise. Im Jahre 2003 gründeten der Club of Rome, der Hamburger Klimaschutz Fonds und das Jordanische Nationale Energieforschungszentrum die Trans-Mediterranean Renewable Energy Cooperation (TREC), eine lose Forschungskoooperation, aus der später die Desertec Foundation hervorging. Von diesen Initiativen wurde die Idee der Erzeugung von Wüstenstrom noch um die Möglichkeit des Exports in mögliche, vornehmlich europäische Abnehmerländer ergänzt. Zur Realisierung dieses Exports würden Leitungskapazitäten gebraucht, die als Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragungs-Leitungen (HGÜ-Leitungen) geplant sind.⁴ Unter der Leitung des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) entstand 2006

³ Bei der CSP-Technologie wird mithilfe großer Parabolspiegel Sonnenlicht gebündelt und ein Trägermedium (zumeist Öl) erhitzt. Mit dieser Hitze lassen sich Turbinen zur Stromerzeugung betreiben. Da Hitze im Gegensatz zu Strom prinzipiell gut speicherbar ist, sind diese Kraftwerke auch grundlastfähig.

⁴ HGÜ-Leitung (engl. High-Voltage-Direct-Current / HVDC) sind geeignet, größere Strommengen zwischen zwei Punkten vergleichsweise verlustfrei zu transportieren (ca 3% / 1000km). Sie sind allerdings bedeutend teurer als die üblichen Wechselstromleitungen und der Strom muss an beiden Enden der Leitungen umgespannt werden. Entsprechend ist eine Entnahme von Strom an Zwischenstationen nicht möglich.

eine ausführliche wissenschaftliche Untersuchung zu diesem Thema (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt 2006), aus der auch die bis heute prägenden Kennzahlen dieser Unternehmung entnommen werden. Diese gehen bis 2050 von einer Erzeugungskapazität von 100 Gigawatt aus, einer Investitionssumme von 400 Milliarden Euro und der Möglichkeit, 15 Prozent des gesamteuropäischen Strombedarfs damit zu decken.⁵

2.2 Die Gründung der Desertec Industrial Initiative GmbH

Die Gründung der DII geht zurück auf eine Initiative der MunichRE (früher: Münchener Rück). Diese hatte auf Anregung der Desertec Foundation im Jahre 2009 das Gespräch mit einigen potenziellen Industriepartnern eröffnet. Nachdem von Seiten dieser Industrieunternehmen Interesse und Zustimmung signalisiert wurde, unterzeichneten die 13 späteren Gründungsmitglieder der DII⁶ am 13. Juli 2009 unter starkem medialen Echo eine entsprechende Absichtserklärung: Das Memorandum of Understanding. Dieses Memorandum of Understanding enthielt eine Auflistung über die wesentlichen Ziele des Desertec-Konzeptes, wie es von TREC, der Desertec Foundation und dem DLR entwickelt wurde.

Konkret heißt es in der entsprechenden Pressemitteilung:

„Neben den Geschäftschancen für die Unternehmen ergeben sich weitere ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Potenziale:

⁵ Eine anschauliche Diskussion der politischen und technologischen Herausforderungen und Bedingungen zur Umsetzung dieses Projektes findet sich bei Hobohm/Westphal (2009). Die genannten Kennzahlen sollen als Orientierungsgröße dienen. In der Diskussion des Projektes sorgen sie dahingehend für Verwirrung, dass sie beispielsweise als schon fest verplante Investitionen angenommen werden. Faktisch sind sie jedoch als Kapazitätsszenarien zu sehen, die nicht mehr darstellen, als die Rahmung einer möglichen Größenordnung. Ebenso relativieren muss man die Höhe der Investitionssumme, die an Gigantismus verliert, sobald sie als kumuliertes Investment für den Zeitraum bis 2050 gesehen wird und sich damit wieder in für den Energiesektor nicht unüblichen Größenordnungen bewegt.

⁶ Desertec Foundation, ABB, Abengoa Solar, Cévital, Deutsche Bank, E.ON, HSH Nordbank, Münchner Rück, M+W Group, RWE, Schott Solar und Siemens.

- *Mehr Energiesicherheit in den EU/MENA-Ländern*
- *Wachstums- und Entwicklungschancen für die MENA-Region durch große Investitionen privater Geldgeber*
- *Sicherung der zukünftigen Trinkwasserversorgung in den MENA-Ländern durch die Nutzung überschüssiger Energie in Meerwasser-Entsalzungsanlagen*
- *Reduzierung von CO₂-Emissionen und damit ein erheblicher Beitrag zur Unterstützung der Klimaschutzziele der Europäischen Union und der deutschen Bundesregierung*⁷

Die an dem Projekt beteiligten Organisationen verständigten sich darauf, zur Umsetzung der im Memorandum of Understanding festgehaltenen Ziele eine Organisation zu gründen. Eben dies geschah dann am 31. Oktober 2009 mit der Gründung der DII. Die Klärung wesentlicher struktureller Elemente des Gesellschaftsvertrages, wie zum Beispiel der Sitz der Gesellschaft, die Rechtsform, die Aufgabe der Gesellschaft, die Auswahl eines Geschäftsführers (CEO) etc. oblag den Gründungsmitgliedern in einem Aushandlungsprozess zwischen den oben genannten Terminen. Während dieser recht kurzen Zeit waren einzelne Aufgaben (Workstreams), wie zum Beispiel Personalrekrutierung, Organisation der Versammlungen, Dokumentation, An- und Absprache mit Neumitgliedern etc., an konkrete Firmen aus dem Gründerkreis delegiert worden. Mit und nach Gründung der DII wurden dann die vorher in einzelnen Shareholderunternehmen geleisteten Aufgaben sukzessive an die DII übergeben.

Nach einem kurzen Blick auf die jüngsten Entwicklungen des Desertec-Projekts, welcher uns insbesondere helfen wird, die Wahrnehmung und Reichweite der DII auch mehr als ein Jahr nach ihrer Gründung einzuordnen, werden wir uns dem Fall fokussierter nähern.

⁷ Desertec Pressemitteilung Juli 2009.

2.3 Aktuelle Entwicklung und Zukunftsperspektiven

Die Zeit der Bearbeitung des hier vorgestellten Diplomprojektes stand unter den Eindrücken von zwei einschneidenden Ereignissen, die die Perspektive und Relevanz von Desertec nachhaltig veränderten. Zum einen fanden während der Datenerhebungsphase politische Umbrüche in Nordafrika, vor allen in Tunesien, Libyen und Ägypten statt. Diese drei Ländern gehören zu den Zielstaaten für mögliche Kraftwerksstandorte und mit den Regimeumbrüchen und -wechseln vor Ort brachen den Beauftragten der DII auch zentrale Ansprechpartner weg. Eine Fokussierung auf das relativ stabile Marokko für die Referenzprojekte sicherte jedoch zumindest den Ablaufplan für die kurz- und mittelfristige Planung.

Das zweite Ereignis war die Reaktorhavarie im japanischen Fukushima im März 2011, die neben anderen auch das Projekt Desertec zurück ganz nach oben auf die politische und öffentliche Agenda geführt hat. Welche konkreten Implikationen die an diesen Unfall anschließende öffentliche Debatte über nationale und internationale Ausstiege aus der Atomtechnologie haben wird, ließ sich zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit noch nicht feststellen.⁸ Dass das Projekt überdies zunehmend auch von politischen Akteuren wahrgenommen wird, zeigt sich jedoch daran, dass es sowohl im Afrikakonzept der Bundesregierung⁹ als auch im Energiekonzept 2010¹⁰ Erwähnung fand und auch der französische Industrie- und Energieminister Eric Besson verkündete im Juli 2011, dass Frankreich den marokkanischen Solarplan mit 103 Mio. Euro unterstützen werde.

⁸ Auch personell zeigen sich Zusammenhänge zwischen Desertec und dem japanischen Atomunfall. Das in der Folge des Unfalls stattfindende Umsteuern der zweiten Regierung Angela Merkels wurde legitimatorisch gesockelt von einer Ethikkommission, deren Vorsitzender, der ehemalige Bundesumweltminister Klaus Töpfer, auch offizieller Botschafter von Desertec ist. Er tritt als solcher allerdings kaum in Erscheinung.

⁹ Auswärtiges Amt (2011).

¹⁰ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie/ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2010).

2.4 Die Organisation der DII

Nach der Beschreibung der Idee, der Verfasstheit der Organisation und der zeitgeschichtlichen Einbettung stellt sich nun die Frage nach der vorläufigen organisationssoziologischen Einordnung der bisherigen Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Frage nach den organisatorischen Herausforderungen für die DII im Zusammenhang mit ihrem Verhältnis zu den beteiligten Shareholdern. Ein Blick auf die bisher erfolgte Einordnung des Falles bringt einige Aspekte hervor, deren weitere Analyse interessante Erkenntnisse über die organisatorischen Herausforderungen der DII im Spannungsverhältnis von Autonomie und Verflechtung erwarten lässt. Bei der genauen Betrachtung der DII fällt etwa auf, dass sie keine klare Ausgestaltung ihrer Ziele oder ihres Zweckes hat, die sich konkreter benennen ließen als der abstrakte Verweis auf die „Vision Desertec“. Auch auf den Austausch von Personal, konkreter die Freistellung von Personal der Shareholder für die Arbeit der DII, lohnt ein Blick unter Berücksichtigung des Verhältnisses des Personals zur Organisation und des Abhängigkeitsverhältnisses der DII zu den Shareholdern. Dabei fällt auf, dass gerade auch diese Beteiligungsverhältnisse vor dem Hintergrund der Kooperationsstruktur nochmal gesondert betrachtet werden sollten. Diese drei Aspekte des Falles, Zwecke, Personal und Beteiligungsstruktur, beleuchten wir im Folgenden präziser.

2.4.1 Organisationszweck

Noch unklar war zum Zeitpunkt der Gründung der DII der konkrete Organisationszweck, also die Frage danach, was die DII eigentlich machen soll. In einem längeren Aushandlungsprozess einigten sich die initiierenden Organisationen auf drei Kernaufgaben. Diese Kernaufgaben sind:

- Die Entwicklung eines langfristigen Rollout Plans für die Umsetzung des Konzeptes bis 2050

- Die Unterstützung der Entwicklung politischer und regulativer Rahmenbedingungen insbesondere auf Seiten der möglichen europäischen Abnehmerländer
- Die Entwicklung konkreter Referenzprojekte

Der Gesellschaftsvertrag muss den „*Gegenstand des Unternehmens*“ (GmbHG §3) benennen, dieser wird aber von Seiten des Gesetzgebers nicht beschränkt, lediglich muss er „*gesetzlich zulässig*“ (GmbHG §1) sein. Die im Gesellschaftsvertrag festgeschriebenen Zwecke sind ebenso unspezifisch formuliert, wie die Ansprüche des Memorandums of Understanding. Sie bilden nicht viel mehr als eine ideologische Basis der Unternehmung, lassen aber gleichwohl unklar, welche Aufgaben die DII konkret zu erfüllen hat. Auch die drei genannten Kernaufgaben verbleiben zu unspezifisch, um aus ihnen einen direkten Organisationszweck ableiten zu können. Wie dieses zu einem Problem für die DII wird, ließ sich nach der explorativen Phase noch deutlicher nachzeichnen. Die Beobachtung unterschiedlicher Definitionen und Ansprüche an die konkrete Arbeit der DII spitzte sich während der ersten Datenerhebung zu. Es zeigte sich, dass insbesondere die Gestaltung der Referenzprojekte zum Kristallisationspunkt von Inkompatibilitäten konkurrierender Zweckdefinitionen der DII wurde. Hier bildeten sich zwei gegenläufige Positionen aus, die „Enabler“ auf der einen Seite und die „Macher“ auf der anderen. Sie unterscheiden sich in der Vorstellung davon, bis zu welchem Punkt die Referenzprojekte von der DII bearbeitet werden sollen. Im Anschluss an diese Beobachtung wird klarer, welche Probleme hier aus organisationssoziologischer Perspektive erkennbar werden. Um zu zeigen, vor welchem Hinsichten das Diffushalten des Organisationszweckes für die DII relevant wird, betrachten wird zunächst die strukturelle Verfasstheit der DII.

2.4.2 Strukturen und Personal der DII

Die DII ist als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) verfasst.¹¹ Der Gesellschaftsvertrag, dessen Inhalte auf dem oben genannten Memorandum of Understanding basieren, sieht trotz der hohen Anzahl an Shareholdern keinen Aufsichtsrat vor. Ein solcher wäre zwar fakultativ, würde aber regelmäßige Zusammenkünfte aller Shareholder ersetzen und könnte potenziell Abstimmungsbedarfe verringern oder verlagern (vgl. Sattler et al. 2010: 13). Ohne diesen vertretenden Aufsichtsrat trägt jeder einzelne Shareholder in gleicher Gewichtung die formalen Entscheidungen mit.¹² Diese Zusammensetzung hat zur Folge, dass in den Shareholderversammlungen spezifische Einzelpositionen aller Firmen die Prozesse bestimmten, statt etwa kumulierter Brancheninteressen, wie sie ein Aufsichtsratsmitglied etwa als Vertreter aller Energieversorger, aller Anlagenbauer, aller Finanzdienstleister etc. repräsentieren würde. Eine solche Konstruktion ist vor allem vor dem Hintergrund der Bedeutung der beteiligten Firmen bemerkenswert, da sie die Konkurrenzsituation der Firmen untereinander eben direkt in die Shareholderversammlung verlagert. Alle richtungweisenden Entscheidungen werden in diesen regelmäßigen Shareholderversammlungen unter der Beteiligung aller Shareholder getroffen. Abhängig von der Art der Entscheidung basieren diese entweder auf einer einfachen oder auf einer qualifizierten Zweidrittel-Mehrheit. Zu diesen Entscheidungen gehören die Aufnahme von Neumitgliedern, die Eröffnung von Geschäftsstellen und Investitionsentscheidungen.

Eine Sonderrolle im Kreis der Shareholder kommt der Desertec Foundation zu, von welcher auch die Idee der Umsetzung des Konzeptes auf industrieller Ebene stammt. Die Desertec Foundation hält die Rechte am Begriff Desertec.

¹¹ Die Begriffswahl dieser Analyse orientiert sich an der vorherrschenden Semantik der Interviewten und der Selbstdarstellung der Desertec Industrial Initiative GmbH. Diese unterscheidet sich von den juristischen Begriffen des GmbH-Gesetzes (GmbHG). Das GmbH-Gesetz spricht von Gesellschaftern statt Shareholdern, der Shareholderversammlung entspricht das Gesellschaftertreffen und der Chief Executive Officer (CEO) ist im Gesetzestext der Geschäftsführer (vgl. GmbHG).

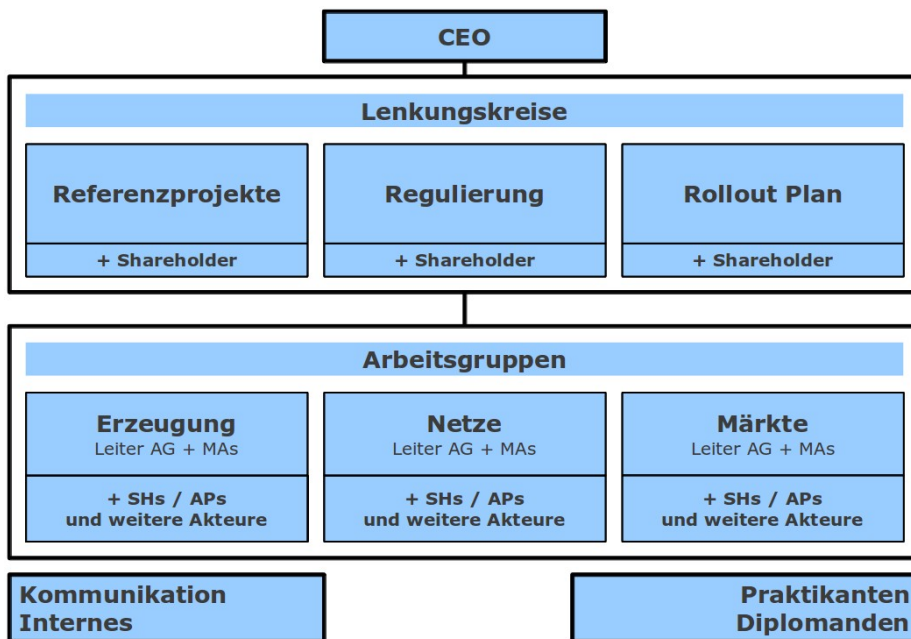
¹² Eine Ausnahme im Detail stellt hier die Desertec-Foundation dar, auf deren Sonderrolle wir weiter unten noch eingehen.

Daraus abgeleitet ist sie als einziger Shareholder mit einem Vetorecht ausgestattet: Sie kann Entscheidungen blockieren, wenn sie im Konflikt mit den im Memorandum of Understanding festgelegten Ziele, also der „Idee von Desertec“ stehen. Überdies ist die Desertec Foundation als einziger Shareholder von der Zahlung des Jahresbeitrages ausgenommen. Da die Stiftung keine profitorientierte Organisation ist, ist sie auch inhaltlich anders in das Konsortium eingebunden. Sie verfügt beispielsweise weder über Personal, welches das konkrete Ingenieurwissen erbringen kann, noch hat sie Interesse daran, Businesspläne durchzurechnen. Sie versteht sich als Unterstützer der Idee der „schnellen, weltweiten Umsetzung des Desertec-Konzepts“¹³ und ist entsprechend vor allen in Bereichen wie Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsorganisation und politischer Kommunikation tätig.¹⁴ Überdies koordiniert die Desertec Foundation das Desertec University Network (DNU), ein Netzwerk von Instituten und Universitäten aus Europa, Nordafrika und dem Nahen Osten, welches sich inhaltlich mit diesen Konzepten auseinandersetzt. Neben diesem Netzwerk gibt es noch einen wissenschaftlichen Beirat, über welchen auch das DLR eingebunden ist.

¹³ Desertec Foundation (2011).

¹⁴ Entsprechend bezeichnet die Desertec Foundation ihre Aufgabe auch als „Mission“ (Desertec Foundation 2011). Der Terminus „weltweit“ soll an dieser Stelle nicht irritieren. Die unter dem Begriff Desertec gefasste Idee, Strom in den Wüstenregionen der Erde zu erzeugen, wird unter diesen Namen auch in anderen Kontinenten wie Australien, dem Afrika südlich der Sahara oder auch Nordamerika verfolgt. Populär und für die DII relevant ist allerdings nur die Fokusregion EUMENA.

Strukturell und personell ist die DII wie folgt aufgebaut:



(Abb. Nr. 1)

Dem CEO unterstellt sind drei Lenkungskreise, die jeweils von einem bei der DII angestellten Mitarbeiter geleitet werden. Diese Lenkungskreise heißen „Referenzprojekte“, „Regulierung“ und „Rollout Plan“ und repräsentieren damit die drei oben dargestellten Aufgaben, die der DII gegeben wurden. Der jeweiligen Leitung der Kreise sind bei der DII angestellte Mitarbeiter unterstellt. Daneben sind abgesandte Mitarbeiter der Shareholder in diesen Lenkungskreisen vertreten.

Die konkrete inhaltliche Ausarbeitung der Themen „Erzeugungstechnologien“, „Netzaufbau“ und „Ökonomische Einbettung“ wird in den drei Arbeitsgruppen geleistet, welche den Lenkungskreisen unterstellt sind. Diese nennen sich „Erzeugung“¹⁵, „Märkte“ und „Netze“ und werden entweder von DII-Mitarbeitern oder von von Shareholdern freigestellten Mitarbeitern geführt. Die inhaltliche

¹⁵ engl.: Generations.

Arbeit in diesen Arbeitsgruppe wird von Mitarbeitern der Shareholder oder der Assoziierten Partner, von Angestellten der DII und auch von externen Experten geleistet.

Daneben arbeiten bei der DII Mitarbeiter in den Bereichen „Back-Office“, „Support“, „Kommunikation“ und „Internes“ sowie einige Praktikanten oder Diplomanden. Insgesamt sind bei der DII zwischen 25 und 35 Personen beschäftigt, einige davon als direkte Angestellte der DII, andere als freigestellte Angestellte der Shareholder.

Gerade zu Beginn der Aktivitäten der DII war die nationale Zusammensetzung der Gesellschaft ein häufiger Kritikpunkt in der öffentlichen Debatte. Das Übergewicht deutscher Firmen wurde für das Vorhaben in den anvisierten Fokusländern zu einem Problem. Der Kern des Gesamtprojektes liegt vor allem in der infrastrukturellen Erschließung der Mittelmeerränderstaaten. Dieser Kritik, die sich schnell mit dem Begriff „Neokolonialismus“ und der Erinnerung an eher ausbeuterische Energie- und Rohstoffunternehmen westlicher Firmen in afrikanischen Länder vermengte, musste von Organisationsseite begegnet werden, da gerade Unternehmen dieser Art auf politische Unterstützung und entsprechend eine legitimatorische Basis angewiesen sind. Diese kann zum Beispiel eine Einbindung lokaler Unternehmen sicherstellen. Auch der Zugang zu lokalen Strukturen wird durch die Einbindung örtlicher Organisationen erwartbar erleichtert. Somit war eine Beteiligung von Shareholdern aus allen nordafrikanischen Staaten, in denen möglicherweise Kraftwerke gebaut werden könnten¹⁶, und aus den europäischen Ländern, die als potenzielle Transferländer für HGÜ-Verbindungen in Frage kommen, unbedingt gewollt.

Als legitimatorisches Problem wurde die Zusammensetzung der Gesellschaft auch vor dem Hintergrund der anfänglichen Beteiligungsbedingungen beobachtbar. Diese gestalteten sich eher kontingent. Eine Beteiligung an der Gesellschaft wurde etwa aufgrund von bestehenden Kontaktverflechtungen mit der Desertec Foundation gewährt und nicht vorrangig auf Basis sachlicher

¹⁶ Vor allem sind dies Ägypten, Algerien, Libyen, Marokko, Mauretanien und Tunesien.

Kriterien. Dieses wurde dann mit dem Übergang von der Netzwerkförmigkeit des Desertec-Projekts zu einer durch die Organisation DII geprägten Kooperation zu einem Aspekt, an dem sich Kritik kondensierte. Neben den Erfordernissen der Herstellung eines Gleichgewichts in der nationalen Verteilung musste vor allem mit Blick auf Größe und damit Entscheidungsfähigkeit des Konsortiums auch über Ablehnung potenzieller Interessenten entschieden werden. Das wurde vor allem aufgrund eines sehr hohen Interesses vieler weiterer vornehmlich deutscher Firmen an einer Beteiligung zu einem entscheidendem Problem. Auf die daraus resultierenden anfänglich unklaren Beteiligungsstrukturen wurde in der Folge mit einem zweistufigem Mitgliedschaftssystem reagiert: Als Status neben den stimmberechtigten Shareholdern wurden die sogenannten Assoziierten Partner (Associated Partners – APs) eingeführt. Diese sind nicht stimmberechtigt, nur zur Zahlung des halben Beitragssatzes verpflichtet¹⁷, nehmen nicht an den beschlussfassenden Shareholderversammlungen teil und bekommen andere Informationen als die Shareholder. Gleichzeitig sind sie aber teilweise eingebunden in die inhaltlichen Prozesse, zum Beispiel durch einzelne Mitarbeiter in der DII. Es zeigt sich, dass diese Entscheidung als Reaktion auf die oben beschriebenen anfänglichen Probleme sehr funktional war: Das Konzept der APs bot den bisherigen Teilhabern der DII die Möglichkeit, bestimmte interessierte Firmen als Shareholder abzulehnen, und sie gleichzeitig (mit ihren inhaltlichen und personellen Kompetenzen, ihren Kontakten etc.) für die GmbH verfügbar zu halten. Zusätzlich sichert die große Zahl der zahlenden APs die relativ komfortable finanzielle Ausstattung der DII.

¹⁷ Ein Shareholder zahlt 150.000 € p.a., ein AP entsprechend 75.000 € p.a.

3 Forschungsdesign und Vorgehen

Wir möchten in dieser Arbeit den Blick auf verschiedene Begleitphänomene der oben beschriebenen Organisationsstruktur richten. Der unklare Organisationszweck ist eine solche Auffälligkeit. Schon in der Exploration des Falls zeigte sich, dass nur unzureichend geklärt ist, welches genau Zweck und Ziel der DII sind. Ebenso lohnt ein Blick auf die Personalstruktur der DII. Diese ist in spezieller Weise geprägt von einer Vielzahl auswärtiger Mitarbeiter. Auswärtige Mitarbeiter sind solche, die der DII von Shareholdern oder Assoziierten Partnern für einen definierten Zeitraum zur Verfügung gestellt werden. Das ist zwar kein ungewöhnlicher Sachverhalt, da es in Planungsgesellschaften und GmbHs durchaus üblich ist, Personal über Organisationsgrenzen hinweg einzusetzen. Dennoch lohnt ein Blick auf die spezifischen Ausgestaltungen dieses Vorgehens in dem hier behandelten Fall, da die spezifische Zusammensetzung der Shareholder die DII zur Entwicklung einer Strategie im Umgang mit der Einbindung des abgestellten Personals zwingt. Darüber hinaus auffällig ist die Beteiligungsstruktur der DII: Neben den stimmberechtigten Shareholdern, aus deren Reihe die Foundation mit den genannten Sonderrechten heraus sticht, sind auch die Assoziierten Partner Teile des Konsortiums. Diese sind jedoch nicht zu betrachten als stille Teilhaber, weil sie keine Rechte und Anteile an der GmbH halten. Dennoch tragen sie zum Alltagsgeschäft bei, indem sie beispielsweise Wissen, Kapazitäten oder konkretes Personal der DII zur Verfügung stellen. Welche Funktionen die unterschiedlichen Beteiligungsmodelle haben, wird in der Analyse beleuchtet.

Die drei Aspekte, auf die sich der Blick der Analyse im Folgenden richten wird, sind also

- Der unklare Organisationszweck der DII
- Der Einsatz von Personal der Shareholder in der DII
- Die unterschiedlichen Beteiligungsverhältnisse

3 Forschungsdesign und Vorgehen

In welchen Hinsichten können diese Aspekte für die Organisation der DII zu einem Problem werden? Gehen wir sie systematisch durch:

Der unklare Organisationszweck der DII

Die DII ist gegründet worden vor dem Hintergrund des Konzeptes Desertec. Dieses Konzept definiert eine angestrebte Vision und die Einflüsse, die Desertec haben soll, sobald es einmal als Gesamtprojekt implementiert ist. Es nennt konkrete Fokuszländer, führt ethische Richtlinien zum Umgang mit den dortigen Bedingungen an und bringt auf der erwähnten DLR-Studie basierend auch abstrakte Größenordnungen mit. Obwohl der DII mit der Gründung Aufgaben zugewiesen wurden, blieben diese derart schwammig, dass sich ein konkreter Organisationszweck daraus nicht ableiten lässt. Dass dies für die DII zum Problem wird, zeigt sich im Material vor allem anhand der Frage nach dem Umgang der DII mit den Referenzprojekten. Es bleibt unklar, wie konkret die DII diese planen soll. Unter der Bedingung einer unklaren Zwecksetzung zu operieren ist für die DII insofern problematisch, als dass sie ihr Handeln an undefinierten Zielen und Vorgaben orientieren muss und Gefahr läuft, dass Entscheidungen über ihren Weiterbestand nach Auslaufen des Gesellschaftsvertrags im Jahre 2012 an den Erfüllungen dieser Ziele und Vorgaben hängen.

Der Einsatz von Personal der Shareholder in der DII

Das von den Shareholdern zur Verfügung gestellte Personal entlastet die DII auf manchen Ebenen: Es belastet das Personalbudget nicht, es bringt inhaltliche Expertise von den Shareholdern ein und es vereinfacht den Kontakt zu den Shareholdern etwa dann, wenn konkrete Ressourcen oder konkretes Wissen einer der Shareholderorganisationen abgefragt werden sollen. Doch es lässt sich auch beobachten, dass dieses Vorgehen für die DII problematische Elemente birgt. Über das zur Verfügung stehende Personal entscheidet nicht alleine die

3 Forschungsdesign und Vorgehen

DII. Das betrifft sowohl die Auswahl der konkreten Personen, als auch deren Verweildauer, die sich auch spontan zu Ungunsten der DII verändern kann, etwa wenn ein Mitarbeiter kurzfristig zurück geordert wird. Überdies ist die Kontrolle und die Motivation des Personals nur bedingt möglich: Die DII kann keine Karriereoptionen bieten, die Art und Höhe der Vergütung liegt nicht in ihrer Macht. Ebenso wenig bieten sich Möglichkeiten der Sanktion. Vor allem aber stellt diese Konstellation die Mitarbeiter vor ein Loyalitätsproblem, das insbesondere für die DII zu einem Unsicherheitsfaktor wird, weil sich der Zugriff auf das Wissen und die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter eben reduzierter gestaltet, als es der Fall wäre, wenn sie direkt angestellt wären. Aus der Analyse der Shareholderezusammensetzung und der Interviews ergibt sich, dass gerade die Konkurrenzsituation sich an der Personalebene kondensiert und verstärkend auf diese Probleme wirkt.

Die unterschiedlichen Beteiligungsverhältnisse

Shareholder, Assoziierte Partner und die DII stehen in einem besonderen Verhältnis zueinander. Die APs sind nicht stimmberechtigt und entsprechend entscheiden sie nicht über konkrete Ausgestaltungen der Arbeit der DII. Doch nicht nur im fehlenden Stimmrecht unterscheiden sie sich von den Shareholdern. Einzelne APs haben in dem konkreten Fortgang der DII zwar in Form von Mitarbeitern Einblick, generell werden die APs jedoch vom CEO über den aktuellen Stand der Arbeit der DII unterrichtet. Wie und vom wem entschieden wird, welche Informationen genau weitergereicht werden, bleibt dabei jedoch unklar. Fest steht aber, dass die APs nicht an den Entscheidungsprozessen der Shareholderversammlung mitwirken. Sie sind in diesen Versammlungen auch nicht durch Beobachter oder Repräsentanten vertreten. Dennoch wird deutlich dass die APs auf verschiedenen Ebenen wichtige Funktionen für die DII bereitstellen.

3 Forschungsdesign und Vorgehen

Diese drei Punkte stehen erkennbar vor dem Hintergrund des Verhältnisses der DII zu ihren Umwelten. Dieses Verhältnis gestaltet sich für die DII problematisch: Sie ist nicht vollständig in der Lage, autonome Entscheidungen über ihre Struktur zu treffen. Sie ist sich über ihren eigenen Zweck im Unklaren. Sie bestimmt nicht frei über ihr Personal. Einerseits bewegt sie sich stattdessen in einem steten Abhängigkeitsverhältnis. Andererseits wird von ihr erwartet, Leistungen für das Desertec-Projekt zu erbringen. Aus diesen Ergebnissen haben wir schon oben die Frage abgeleitet, in welcher Weise die DII mit diesem Phänomen der vielfältigen Fremdbestimmung umgeht. Diese Frage spitzt sich vor dem Hintergrund der detaillierteren Fallbetrachtung nochmal zu. Unter Berücksichtigung der Autonomiebeobachtung zeigt die explorative Empirie auf, dass die drei eingangs genannten Kernpunkte, sowohl Probleme als auch Funktionalitäten für die DII mit sich bringen, mit der diese Organisation auf unterschiedliche Weise umgehen muss.

Bis hier lässt sich zusammenfassen, dass sich die DII in einem ständigen Spannungsverhältnis von Autonomie und Verflechtung bewegt. Als Gesellschaft mit verschiedenen Teilhabern verwundert das zunächst nicht. Die beteiligten Gesellschafter halten die vollständigen Besitzrechte an der GmbH und verfügen ebenso auch über die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse. Sie übertragen der DII Verantwortungen und Aufgaben für das Projekt, halten aber gleichzeitig als Teilhaber Teile der Zügel in der Hand. Das erhobene Material zeigt allerdings, dass diese Einflussnahmen hier die Kernbereiche des täglichen Operierens der Organisation betreffen und dieses erschwert, sodass die Organisation zur Ausbildung spezifischer Strategien gezwungen ist. Die Kommunikation der DII ist in der Folge in hohem Maße von der Auseinandersetzung mit diesen Problemen gekennzeichnet.

Im Folgenden stellen wir dar, in welchem theoretischen Rahmen sich diese Analyse bewegt. Dabei greifen wir zurück auf die Organisationstheorie Niklas Luhmanns. Daran anschließend geben wir einen Überblick über verschiedene Konzeptionen von Kooperation, Verflechtung und Organisationsnetzwerken. Dabei machen wir deutlich, dass auch hier das Spannungsverhältnis auftritt, von

3 Forschungsdesign und Vorgehen

welchem wir schon in Kapitel 2 die oberflächlichen Strukturen herausgearbeitet haben.

4 Theorie

4.1 Einleitung

Die Betrachtung von Organisationen bewegt sich in dieser Arbeit innerhalb der systemtheoretischen Organisationstheorie, wie sie insbesondere von Niklas Luhmann geprägt wurde. Wir betrachten Organisationen entsprechend als autonome Systeme. Diese inkludieren Personen anhand von Mitgliedschaft (4.2). Gleichzeitig definieren Mitgliedschaftserwartungen, welche Kommunikation als Systemkommunikation zu gelten hat und welche nicht. Hiermit wird dann auch die Grenze zur Umwelt gezogen. Die Basaloperationen des operativ geschlossenen Organisationsystems sind Entscheidungen (4.3). Entscheidungsprämissen dienen Organisationsentscheidungen als Orientierung (4.4). Die drei Entscheidungsprämissen sind Personal, Kommunikationswege und Programme. und sie werden gebündelt in der Einrichtung von Stellen, wobei hier besonders die interessieren, welche die Umweltkontakte organisieren und erhalten: Die Grenzstellen (4.5).

Organisationssysteme setzen ein gewisses Maß an autonomer Entscheidungsfähigkeit voraus. Andere Formen des Organisierens sind Netzwerke oder auch Organisationskooperationen. Im Kapitel 4.7 vorgestellt werden einige Überlegungen zu solchen Strukturen. Anschließend wird die Bedeutung dieser theoretischen Prämissen für unseren Fall und das Vorgehen erörtert.

4.2 Mitgliedschaft in Organisationen

Mitgliedschaft macht Kommunikationen und Entscheidungen einem Organisationssystem zurechenbar, da Mitgliedschaft ein klar zuzuordnendes Kriterium ist: Entweder ist man Mitglied einer Organisation, oder man ist es eben nicht. Handelt eine Person in ihrer Mitgliedschaftsrolle, dann handelt sie in

jedem Fall als Teil des Systems und generiert damit Kommunikationen, Handlungen oder Entscheidungen, die dem System zugerechnet werden, ja dieses reproduzieren. Wer in welcher Rolle Mitglied ist, entscheidet einzig das System. Darin zeigt sich die operative Geschlossenheit, auf die weiter unten noch einmal eingegangen wird (4.6). Vor allem aber zeigt sich daran, dass Systeme über ihre Grenzen durch Entscheidungen für (oder gegen) Mitgliedschaft von Personen selber verfügen.

Mitglieder in Organisationen sind Personen, was nicht zugleich bedeutet dass Personen damit in vollem Umfang Teil des sozialen Systems sind. Als psychisches System sind sie für die Organisation Umwelt. Ihre Inklusion ist immer nur rollenspezifisch und an Entscheidungen der Organisation gebunden. Mitglieder können eben nur in der Ausübung ihrer Mitgliedschaftsrolle adressiert werden, außerhalb dieser „*dienstlichen*“ Rolle, die sich gerade abgrenzt zu der „*privaten*“ (Luhmann 1964: 42), ist der Arbeitnehmer Familienvater, Hobbygärtner oder Fußballfan und als solcher formal nicht adressierbar. Der Unterschied in den unterschiedlichen Rollenerwartungen liegt in der Formalisierung dieser.

Der Eintritt in ein System ist insofern voraussetzungsvoll, als dass Bedingungen erfüllt sein müssen, die diesen Eintritt erst möglich machen. Dabei geht es um die Erfüllung von Systemerwartungen. Ein Organisationsmitglied kommt nicht umhin, die Organisationszwecke zu achten und die formalisierten Regeln, wie etwa Berichtspflichten, Hierarchien, Anwesenheitszeiten etc., einzuhalten, so es denn nicht seine Mitgliedschaft gefährden will. Die Erwartung der Anerkennung dieser Regeln tritt mit dem Eintritt in die Organisation (etwa durch Anstellung) in Kraft und endet mit dem Austritt (im Regelfall durch Kündigung oder Entlassung, aber auch durch Tod oder Pensionierung)¹⁸. Mit dem Übergang vom Nicht-Mitglied zum Mitglied werden ebenfalls die individuellen Eintrittsmotivationen der Person egalisiert. Obgleich beispielsweise Fragen danach, aus welchen Gründen man sich denn nun für diesen oder jenen Job

¹⁸ Es gibt auch Erwartungen, die über die Dauer der Mitgliedschaft Bestand haben. Man denke beispielsweise an Verschwiegenheitsverpflichtungen. Ein Verstoß gegen diese führt jedoch nicht zum Verlust der Mitgliedschaft, sondern aufgrund der vertraglichen Absicherung zu Vertragsstrafen oder Strafanzeigen.

beworben habe, in Vorstellungsgesprächen zur Regel gehören, wird es mit dem Eintritt formell unterschiedslos behandelt, ob nun die glänzenden Verdienstaussichten, eine starke Identifikation mit der Organisation oder die räumliche Nähe zu der ebenfalls angestellten besten Freundin die Bewerbung motivierte. Mit dem Eintritt greift die Organisation auf die Verlässlichkeit zurück, die garantiert, dass die formalen Erwartungen an die Mitgliedschaft erfüllt werden (und zwar auch dann noch, wenn besagte Freundin kündigt). Neben der formalisierten Mitgliedschaftsrolle bietet das System noch weitere Rollen an. Diese können formalisiert sein (beispielsweise wenn ein Mitarbeiter in ein verfasstes Gremium der Organisation gewählt wird) oder auch informellen Charakter haben (etwa weil ein Mitglied als einziges in der Lage ist, den Papierstau im Drucker zu beheben und entsprechend adressiert wird). Informelle Rollenerwartungen bringen Konsequenzen für den Status und die Position innerhalb von Organisationen oder deren Subeinheiten mit, sind aber nicht direkt an die Mitgliedschaft gekoppelt. Entsprechend rechtfertigt eine Nichterfüllung keine Kündigung (Luhmann 1964: 49).

4.3 Entscheidungen

Entscheidungen sind die basalen Operationen eines Organisationssystems und (wie alles) sind sie immer Kommunikation. *„Mit „Entscheidung“ ist dabei nicht ein psychischer Vorgang gemeint, sondern eine Kommunikation; nicht ein psychisches Ereignis, eine bewusstseinsinterne Selbstfestlegung, sondern ein soziales Ereignis“* (Luhmann 1988: 166). Operativ geschlossene Organisationssysteme sind solche, *„die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen!“* (Luhmann 1988: 166). Dabei sind Entscheidungen insofern Ereignisse, als dass sie einen Übergang definieren. Als solche sind sie flüchtig, das heißt im Moment ihres Auftretens auch schon wieder Vergangenheit. Dabei haben Entscheidungen die Funktion, Kontingenzen zu transformieren (Luhmann 1988: 170), also aus einer Reihe von möglichen Optionen eine zu wählen und eben genau diese zur weiteren Prozessierung festzulegen. Jede Folgeentscheidung muss sich an dieser Entscheidung

orientieren, zum Beispiel durch Zustimmung, Ablehnung oder Ignorieren. Diese Umformung von Kontingenz ist auf der zeitlichen Ebene zu betrachten. Unsicherheiten der Zukunft werden durch die Fixierung eines Punktes durch Entscheidung absorbiert und als Kontingenzen der Vergangenheit für weitere Verarbeitung handhabbar gemacht. Erst durch diesen Prozess der Transformation werden neue Möglichkeiten der Entscheidung vom System geschaffen.

4.4 Entscheidungsprämissen

Der Schluss läge nahe, dass Organisationen auf dieser Basis im stets freien Raum Entscheidungen treffen, die sie nur an ihre vorangegangenen Entscheidungen andocken müssten. Das ist jedoch nicht der Fall. Organisationen bilden stattdessen Strukturen aus, welche Entscheidungssituationen Orientierung bieten. Organisatorische Strukturbildung lässt sich als Einrichtung von Entscheidungsprämissen, also als Entscheidungen über zukünftige Entscheidungen, beschreiben. Niklas Luhmann identifiziert drei Kategorien von Entscheidungsprämissen: Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und Personal.¹⁹

Entscheidungsprämissen reduzieren wirkungsvoll die Komplexität von Entscheidungszusammenhängen, indem sie die Vielzahl möglicher Optionen limitieren. Diese Entscheidungsprämissen sind ebenso Entscheidungen des Systems, sie sind jedoch dahingehend privilegiert, dass sie entscheidungsstrukturierend wirken ohne dabei zwangsläufig hinterfragt zu werden. Sie werden als Planungsentscheidungen betrachtet (Luhmann 2000: 230). Sie geben also Richtung und Strategie der Organisation vor. Infolgedessen zeigt sich gerade in der Entscheidungsfähigkeit über Prämissen der Kernbereich organisationaler Autonomie.

¹⁹ In seinem frühen Organisationswerk „*Funktionen und Folgen Formaler Organisationen*“ (Luhmann 1964) konstruiert er die beiden erstgenannten noch als direkte Antwort auf Problematiken der Rollenverflechtung von Grenzstellen (ebd.: 229).

Die drei Entscheidungsprämissen sind nicht hierarchisch organisiert. Es gibt keine, die wichtiger wäre als eine andere. Im Gegenteil können sie in unterschiedlichen Gewichtungen verschiedene Situationen strukturieren und sich in Teilen gegenseitig substituieren. Eine eher schwache Ausgestaltung von Programmen verlangt beispielsweise nach starkem Personal oder klaren Kommunikationswegen.

Die einzelnen Entscheidungsprämissen stellen sich wie folgt dar:

Bei der Entscheidungsprämisse „Programme“ wird unterschieden zwischen Zweck- und Konditionalprogrammen (Luhmann 1964: 282). Dabei helfen Entscheidungsprogramme jedweder Art der Organisation, „*die Richtigkeit von Entscheidungen zu beurteilen*“ (Luhmann 1988: 176). Von Zweckprogrammierung ist dann zu sprechen, wenn eine zu erfüllende Zielvorgabe gesetzt wird und die Mittel zum Erreichen weitestgehend uneingeschränkt bleiben. Die Konditionalprogrammierung indes setzt nicht in der Perspektive einer zu erreichenden Zukunft an, sondern bei der Ausgangssituation, die einer Entscheidung zugrunde liegt. Einer Kausallogik folgend legt sie fest, in welche Richtung für welchen spezifischen Ausgangsfall zu entscheiden sei.²⁰

Über die Entscheidungsprämisse „Kommunikationswege“ regelt eine Organisation, wer in welchem Fall mit wem zu sprechen hat, welche Informationen welche Wege nehmen (sollen) und auch an welcher Stelle in der Organisation welche Entscheidungen getroffen werden (dürfen). Damit sind Kommunikationswege das, was gemeinhin als hierarchische Struktur bezeichnet wird: Sie lassen sich in Organigrammen darstellen. Mit dieser von Niklas Luhmann so bezeichneten „*Organisation der Organisation*“ wird entschieden, an welchen Stellen der Organisation beispielsweise Partizipation an Entscheidungen vonnöten ist, wer welche Formulare gegenzeichnen hat und wie der Informationsfluss geregelt ist (Luhmann 2000: 302).

²⁰ Zweckprogrammierung ist entsprechend eher zu finden in Bereichen von höherqualifizierter Beschäftigung, wo der Rolle des Entscheiders mehr Freiheitsgrade zugestanden werden.

Die dritte Entscheidungsprämisse ist das „Personal“. Niklas Luhmann identifiziert das Personal als die Entscheidungsprämisse, die in der Betrachtung *„hinter den anderen zurücksteht“* (Luhmann 200: 279), da Organisationen im herkömmlichen Verständnis aus ihren Zwecken und formalen Strukturen bestehen, und das Personal im Sinne von Webers Bürokratieverständnis nahezu beliebig austauschbar bleibt (Weber 2005: 160ff). Dennoch haben Personalentscheidungen einen sehr bleibenden Einfluss auf Organisationen, da sie mehr als die anderen Entscheidungsprämissen eine Zeitstabilität generieren. Deswegen ist die Frage danach, wer welche Stelle besetzt, von großer Unsicherheit geprägt. Zwar greifen Organisationen auf Orientierungen wie externe Beurteilungen, Zeugnisse, Bewerbungsgespräche, Assessment-Center etc. zurück, sie produzieren jedoch mit der Stellenbesetzung eine Festlegung auf eine Person, die bis zu einem gewissen Grad in der zeitlichen Dimension bindet. An dieser Stelle sei noch einmal betont, dass es um Personen geht, *„nicht um individuelle Vollmenschen im Vollzug ihrer lebenden und psychischen Autopoiesis.“* (Luhmann 1964: 285). Dennoch bleibt Personal auf Basis der exemplarisch genannten unsicherheitsreduzierenden Mechanismen nur bis zu einem gewissen Punkt entscheidbar. Ein Grund dafür ist die von anderen Autoren eingeführte Persönlichkeit: So verweist etwa Joachim Nocke auf den *„Komplex von Gewohnheiten, Werten, Einstellungen, Motiven und Trieben, die einen Menschen kennzeichnen, die typische Organisation seiner Reaktion, die Integration seiner Ideen und Neigungen, kurz seine Individualität.“* (Nocke 1980: 61) Diese Persönlichkeit setzt sich zusammen aus der beruflichen (intentionalen) Ausbildung und der sozialen (nicht intendierten) Sozialisation. Personen machen also einen Unterschied, abhängig von ihrer Ausbildung und ihren individuellen Merkmalen. Darauf gewinnt die Organisation als Entscheider Einfluss, sie kann Personen versetzen, einstellen, schulen oder auch entlassen (Kühl 2006: 9f).

Nicht unerwähnt bleiben soll, dass neben den genannten direkt an Entscheidung gekoppelten Entscheidungsprämissen auch noch solche existieren, die eben diese Eigenschaft nicht mitbringen. Diese *„unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“*, wie Niklas Luhmann sie nennt (Luhmann 2000:

238ff), beziehen sich vor allem auf die anhaltenden Diskussion über den Begriff der Organisationskultur. Im Gegensatz zu dieser werden unentscheidbare Entscheidungsprämissen jedoch wertungslos verstanden als solche Strukturen, die zwar im System durch Entscheidungen entstehen, aber nicht mehr auf diese zugerechnet werden. Dazu gehören zum Beispiel eingespielte Handlungen, Gewohnheiten und Werte.

4.5 Grenzstellen

Die Orte, an welchen sich diese drei Entscheidungsprämissen vereinen, sind die Stellen einer Organisation. Diese sind immer mit Personen besetzt, denen Zuständigkeiten zugewiesen sind und die sich innerhalb der Personalstruktur bestimmten kommunikativen Regeln unterzuordnen haben. Zeitgleich erzeugen diese Stellen Kontinuität, beispielsweise auch dann, wenn die dort eingesetzten Personen ausgetauscht werden. Dabei darf die Anzahl der Stellen als die Einheit betrachtet werden, anhand derer die Größe einer Organisation und damit auch abstrakt deren Komplexität messbar wird (Luhmann 1988: 178).

Eine besondere Art der Stellen sind die Grenzstellen, also das organisationsinterne Personal, welches mit dem direkten Kontakt zur Organisationsumwelt betraut ist. Im Zuge einer breiten Proklamierung des Verschwimmens von Organisationsgrenzen, sei es durch neue Kommunikationsmedien (Wehler 2001; Castells 2001) oder Globalisierung (Picot et al. 2001), rücken diese Grenzstellen in der Betrachtung von Organisationen stärker in den Fokus. Daneben existiert noch eine Vielzahl von Begrifflichkeiten, die ähnliche Phänomene zu beschreiben versuchen, jedoch zumeist nur auf spezialisierte Funktionen bezogen werden²¹. Die folgende Konzentration auf den Begriff der Grenzstelle erscheint entsprechend konsistent.

²¹ Nur exemplarische eine Auflistung der Bezeichnungen für grenzüberschreitende Personen (englisch) von Wolfgang Mayrhofer:

Input Traducer, Key People, Liaison Role, Innovator, Linking Pins between Organization and Enviroment, Gatekeepers, Regulators, Planner, Marginal Men, Member of Extraorganizational Transaction Structure, Unifiers, Product Champions, Change Agents, Strategic Planner, Boundary Spanner, Contact Man (ebd. 2007: 121).

Beispiele für Grenzstellen in Organisationen sind etwa Klinikärzte mit Patientenkontakt (im Gegensatz zu den forschenden Laborärzten oder dem administrativen Personal einer Klinik), Kundenbetreuer einer Versicherung (im Gegensatz zum Risikomathematiker im selben Unternehmen) oder die Call-Center Mitarbeiter. Grenzstellen erfüllen *„herauspezialisierte Funktionen für den Verkehr mit einem bestimmten Umweltsektor.“* (Luhmann 1964: 221). Diese Funktionen sind vielfältig und auch für die entsprechenden Stellen wie für die Organisation nicht unproblematisch. Sowohl für die Rollenträger als auch für die Organisationen gestalten sich Grenzstellen deswegen anfällig für Probleme, weil sie die Organisation als Ganzes repräsentieren. Die Organisation „spricht“ durch sie. *„Das Handeln eines Mitglieds, das durch die formale Organisation dazu bestimmt ist, gilt als Handeln aller Mitglieder“* (Luhmann 1964: 221). Auf eben dieser Erkenntnis baut auch Talcott Parsons den Begriff des Repräsentanten auf (ebd. 1952), erfasst aber damit nicht hinreichend umfassend die Funktionsvielfalt, die mit einer Grenzstellenrolle verknüpft sein kann. So sind Mitglieder auf den Grenzstellen auch mit der für das System essenziell wichtigen Aufgabe betraut, den Informationsfluss zwischen System und Umwelt zu regeln. Sie sammeln Informationen der Umwelt und geben diese selektiv in das System. Ebenso funktioniert ihre Rolle auch in die andere Richtung: Aufgrund der erwähnten Repräsentationsfunktion sind sie angehalten, auf eine hinreichende Konsistenz der Systemdarstellung zu achten.²² Überdies kommt ihnen die wichtige Aufgabe zu, aus der Umwelt kommende Anfragen und Erwartungen vom System selektiv fern zu halten. Gleichzeitig muss aber den Bedürfnissen der Umwelt, der Kunden, Lieferanten, Spendern etc. irgendwie Genüge getan werden. Es ist an der Grenzstelle, relevante Änderungen der Umwelt an das System weiterzugeben, um mögliche notwendige Strukturanpassungen vornehmen zu können (vgl. Luhmann 1964: 223f).

Die Repräsentation der Organisation durch einzelne Mitglieder auf Grenzstellen äußert sich für die Organisation vor allem als Problematik der Unsicherheit. Für die Inhaber der Grenzstellen tritt sie eher als

²² Luhmann leitet das Problem der Grenzstellen in *„Funktionen und Folgen formaler Organisationen“* in Anlehnung an Goffman direkt ab aus der *„Darstellung des Systems für Nicht-Mitglieder“* (Luhmann 1964: 108ff).

Erwartungskonflikt in Erscheinung. Organisationen sind auf eine konsistente Außendarstellung zwingend angewiesen, Grenzstellen jedoch prinzipiell in der Lage, dieser durch Verrat oder Entgleisung zu schaden, insbesondere bei nicht monopolhaften Grenzstellenstrukturen.²³

„Die formale Organisation kann das Problem nicht direkt durch Handlungsvorschriften lösen: sie kann die Funktion der Grenzstellen nicht in vollem Umfang zur Aufgabe machen und in die formale Struktur eingliedern.“ (Luhmann 1964: 228). Diesem Problem der fehlenden Möglichkeiten der Formalisierung tritt die Organisation unter anderem mit der Entscheidung über Entscheidungsprämissen entgegen. Die Folgeprobleme der Kommunikation an Grenzstellen werden also selbst wieder Gegenstand möglicher Strukturbildung im Rahmen von Entscheidungsprämissen, wie wir sie weiter oben kennengelernt haben.

Die auftretenden Problematiken sind nicht nur auf Ebene der Organisationen präsent. Sie kondensieren sich im Gegenteil auch besonders stark an den Inhabern der entsprechenden Grenzrolle. Zwar repräsentiert sie, wie oben gezeigt wurde, die Organisation als Ganzes, eben aus diesem Grund läuft sie jedoch auch Gefahr, dass Abweichung des Mitarbeiters von der Organisation zum Selbstschutz als persönliche Verfehlung umgedeutet wird. Dies ist vor allem deswegen delikat, weil die Balance der Erwartungs- und Rollenkonflikte eben nur wenig formalisiert werden kann. Eine Grenzstelle ist gleichzeitig gefordert, den Bedürfnissen ihrer Organisation zu entsprechen und den Umweltkontakten irgendwie dennoch gerecht zu werden. In dieser Orchestrierung der widersprüchlichen Erwartungen liegen die Herausforderungen, die an die Grenzstelle gestellt werden.

Da die Grenzstellenrolle an die Mitgliedschaftsrolle gekoppelt ist und entsprechend nur ein Organisationsmitglied auch Grenzstelle sein kann, stehen

²³ So kann ein Verweis auf abweichende Informationen aus einem früheren Telefonat mit einem Kollegen den Mitarbeiter einer Telefonhotline und die ganze dahinter stehende Organisation in arge Bedrängnis bringen (Luhmann 1964: 114). Zumeist wird als Lösungsstrategie die Zurechnung auf persönliche Inkompetenzen versucht. Diese entlastet die Organisation jedoch auch nur bedingt, da damit ihre Personalentscheidungen vor der Umwelt angeprangert werden.

diese unter einem Erwartungsdruck ihrer „Heimatorganisation“. Diese Erwartungen laufen in vielfältiger Weise Gefahr, mit den Erwartungen in Konflikt zu stehen, die von Seiten der Umwelt an die Grenzstelle gestellt werden. Dabei ist kaum auszumachen, welche der beiden erwartungsformulierenden Bezugsrahmen stärker wirkt, da in nicht seltenen Fällen der Bezug zur Umwelt räumlich und zeitlich intensiver ist als der zur Organisation. Man denke nur an Berater, die sich an vier von fünf Arbeitstagen beim Kunden aufhalten, mit diesem zusammenarbeiten und sich nur an den Freitagen wieder unmittelbar den Kommunikationen und Strukturen ihrer Heimatorganisation aussetzen. Darin liegt die erwähnte Problematik für die Organisation, die fehlende Kontrolle über das Handeln der Grenzstellen zu beklagen hat.

4.6 Organisationen als soziale Systeme

Nachdem einzelne organisatorische Elemente, namentlich die Mitgliedschaft, Entscheidungen, Entscheidungsprämissen und Grenzstellen erläutert wurden, wird nun gezeigt, wie sich Organisationen als autonome Systeme generieren.

Organisationen beobachten sich selbst und können sich auf Basis dieser Beobachtungen von der Umwelt unterscheiden, dabei beobachtet sich das System selber nicht als fixiertes, sondern variables, durch Entscheidungen in seinen Strukturen änderbares System. Dennoch ist Geschlossenheit nicht zu verstehen als eine vollkommene Ignoranz gegenüber der Umwelt. Die Abhängigkeiten einer Organisation von Organisationen, Strukturen und Gegebenheiten, die nicht ihren eigenen Entscheidungsmöglichkeiten unterliegen, ist empirisch evident. In unserem Fall hängt die Entscheidung für bestimmte Technologien der Stromerzeugung nicht unwesentlich an den Weltmarktpreisen für Rohstoffe wie Stahl, Silizium und Aluminium. Entscheidungen für Kabelführungen werden vor allem vom jeweils territorialen, politischen Souverän beeinflusst und ob sich ein nordafrikanisches Land politisch stabilisiert, dürfte Basis dafür sein, ob man sich für oder gegen eine Dependence vor Ort entscheidet. Das Verhältnis einer Organisation zu ihrer Umwelt ist also keines vollständiger Blindheit, dennoch gelten Systeme als autonom und geschlossen.

Der Verarbeitung von Umweltinformation voraus geht vielmehr eine Übersetzungsleistung. Erst diese macht Informationen systemintern interpretierbar, indem sie auf Basis einer eigenen Unterscheidung (das eine, also nicht das andere) in interne Kommunikationen überführt und damit anschlussfähig gemacht wird. *„Die operative Schließung eines sozialen Systems [...] ist dann gegeben, wenn die ablaufenden Kommunikationen sich an den (vorausgegangenen) Kommunikationen dieses Systems orientieren, d.h. sie bilden sich als Reaktion auf Kommunikationen, die sich im System ereignet haben!“* (Willke 1987: 336). Information aus der Umwelt ist folglich *„immer eine Eigenproduktion des Systems, ein Moment des Prozessierens von Entscheidungen und nicht ein Faktum in der Umwelt, das unabhängig von Beobachtung und Auswertung existiert.“* (Luhmann 1988: 176). Dabei werden die Grenzen zwischen System und Umwelt wie gezeigt über den Faktor Mitgliedschaft entschieden: Mit der Aufnahme oder auch Entlassung von Mitgliedern (also in den meisten Fällen Mitarbeitern) und der Definition von Mitgliedschaftsrollen und -erwartungen entscheidet die Organisation, wer an solchen organisatorischen Kommunikationen teilnehmen darf, und wer nicht.

4.7 Kooperationen und Netzwerke

Netzwerke und netzwerkförmige Organisationsstrukturen gewinnen seit Jahren in der sozialwissenschaftlichen Forschung und in den Managementwissenschaften an Bedeutung (Sydow 2006, Grandori/Soda 1995, Borgatti/ Foster 2003). Dabei werden die verschiedenen Kooperationsformen, Netzwerkkonzepte und neuen Organisationsformen häufig in direkter Abgrenzung zur klassischen Formalorganisationen beschrieben. Diese Beschreibungen kommen oftmals nicht ohne das Versprechen aus, sie seien in vielerlei Hinsichten „besser“ geeignete Strukturen um organisatorische Probleme zu lösen. Mit Blick auf die häufig proklamierte erhöhte Problemlösungsfähigkeit wird ein Versagen von organisations- oder marktförmiger Koordination in vielen Ansätzen auch als Basis für Netzwerkbildung betrachtet. Netzwerke werden entsprechend als eine Strukturform beschrieben, welche sich je nach Ansatz zwischen diese beiden Pole Markt und Organisation (auch: Hierarchie) einordnen lässt (Williamson 1991), als dritte Strukturform neben diesen existiert (Powell 1990) oder auch als Formen sekundärer Ordnungsbildung eine funktional differenzierte Gesellschaft voraussetzt, um sich an den existierenden Systemen anzulagern (Tacke 2000). Eine ausgiebige Diskussion der Typenfrage ist entsprechend nicht im Sinne der empirischen Verwertbarkeit. Eine trennscharfe Zuordnung nach Literaturlage würde von der ausschweifenden Heterogenität der Begriffsverwendungen erstickt. Darauf hin deutet schon alleine der schiere Umfang der genannten Überblickstexte (s.o.). Trotz der beschriebenen Heterogenität der Netzwerkkonzepte lassen sich für viele dieser verbindende Elemente ausmachen, die gerade auch in der Abgrenzung zur Formalorganisation stehen. Dabei bilden Informalität, Personengebundenheit, Reziprozität und Vertrauen den roten Faden, der sich durch die meisten Netzwerkkonzepte zieht (Hirsch-Kreinsen 2002: 109).

Netzwerken und Netzwerkorganisationen wird wie beschrieben ein hohes Potenzial zur Lösung solcher Probleme zugesprochen, die von Formalorganisationen nur schwer zu handhaben sind. Im Vergleich zu anderen

Strukturen wie eben Organisationen oder Markt werden Netzwerke beschrieben als „*lighter on their feet*“ (Powell 1990: 303) oder auch „*more social*“ (ebd.). Vor allem als Möglichkeit der „*Sondierung des Feldes der gegebenen Möglichkeiten*“ erlaubt es die Erzeugung und Beobachtung von Handlungsoptionen, die solcherart der Formalorganisation verschlossen blieben (Wiesenthal 2001: 4). Netzwerke erweitern entsprechend die Reichweite der Formalorganisationen und werden häufig dargestellt als in mancherlei Hinsicht überlegene Form des Organisierens oder Problemlösens:

Kooperationen werden beschrieben als Mittel zur Kostenminderung oder Produktivitätssteigerung durch das Teilen gemeinsamer Ressourcen oder das Ergänzen eigener Kompetenzlücken. Die Reduzierung von Transaktionskosten (Williamson 1990) greift vor allem in solchen Branchen, in denen ein hoher Innovationsdruck die Produktzyklen verkürzt und die Anforderungen an Forschungs- und Entwicklungsabteilungen steigen (Kowohl/Krohn 1995). Vor allem in den Strukturmerkmalen Flexibilität und Offenheit wird die Leistungsfähigkeit solcher Kooperationen identifiziert. Auch die Ausweitung makroökonomischer Optionen ist eine Eigenschaft, die eng mit Netzwerken verbunden ist (Hirsch-Kreinsen 2002: 111). Gerade jedoch aus diesen Erwartungen heraus generieren sich Strukturen, die dem Netzwerkförmigen wieder mit der Ausbildung von klassischerweise organisatorischen Elementen begegnen.

Dirk Messner stellt heraus, dass Koordination von Netzwerkstrukturen mit steigender Anzahl von Beteiligten problematisch werden, da Vetopositionen in Aushandlungsprozessen einen effektiven Fortschritt verhindern (Messner 1994). Das folgt aus seiner These, dass Netzwerke nicht a priori demokratisch und hierarchiefrei, sondern asymmetrisch sind. Diese Asymmetrie verfestigt die Durchsetzungsfähigkeit der stärkeren Partner, deren Interessen dann von den Schwächeren mitgetragen werden müssen (ebd.). Ebenso identifiziert Messner Probleme innerhalb von Netzwerken, bei denen aufgrund von ungeklärten Entscheidungsstrukturen das Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz nicht in Innovation, sondern in gegenseitiger Blockade mündet (ebd.: 589). Zwar behält die oben erwähnte Norm der Reziprozität prinzipielle Gültigkeit, doch die Zeitdimension von Entscheidungen problematisiert diese

wieder und zwar insofern, als dass „übrig bleibende Verpflichtungen“ eben nicht institutionalisiert einforderbar sind und sich die Frage stellt, wer denn nun zuerst eine Leistung für das Netzwerk und seine Partner erbringt (Messner 2004; Rölle/Blättel-Mink 1998).

Auch Hirsch- Kreinsen (2002) identifiziert, dass in Netzwerken nicht alle Versprechen der Heilsprosa eingelöst werden können: *„Nicht-intendierte Folgen sind Dauerprobleme der Netzwerkkoordination, die als paradoxal angesehen werden können.“* (Hirsch- Kreinsen 2002: 111). Er zeigt auf, wie Netzwerke gerade diejenigen Strukturelemente ausbilden, aus deren Abwesenheit sie eigentlich ihre Stärke ziehen sollten. Gerade im Verlust von Vertrauen wird die größte Gefahr für das Funktionieren von Netzwerken gesehen. Vertrauen garantiert zwar langfristige Stabilität, aber im Netzwerkverlauf wächst häufig der ökonomische Druck auf die vertrauensbasierten Interpersonenbeziehungen, was in der Folge zur Erosion dieser Stabilität führt (Hirsch-Kreinsen 2002: 113). Ebenso unterliegt die fehlende Formalität, die wie beschrieben als Vorteil von netzwerkförmigen Strukturen gilt, dieser problematischen Paradoxie: Ihr Fehlen führt in Unternehmensnetzwerken gerade im Konfliktfall zu fehlender Anschlussfähigkeit, auf welche mit der Ausbildung von Formalität reagiert wird. Es werden Ansprechpartner und Entscheidungsmodi definiert, Programme erarbeitet, um Netzwerkhandeln bewertbar zu machen, Leitlinien und Kennzahlen festgelegt etc. (Hirsch-Kreinsen: 2002: 115). Auch Probleme der veränderten Anforderungen an das Personal und auftretende Rollenkonflikte werden als potenziell konfliktiv beschrieben (ebd.).

Netzwerke haben ein Akzeptanzproblem. Das liegt vor allem daran, dass der Inklusionsmodus, also die Frage danach, wer mitmachen darf und wer nicht, nicht der gesellschaftlichen Norm entspricht. Der Inklusionsmodus in Netzwerke ist ein partikularistischer. Damit steht er im Gegensatz zum allgemein akzeptierten Inklusionsmodus des Universalismus. In Organisationen finden wir einen *„Inklusionsuniversalismus als Strukturvoraussetzung“* (Tacke, 2000: 312). Dieser Unterschied macht Netzwerke aus legitimatorischer Sicht problematisch. Inklusion über Universalismus bedeutet Inklusion über nachvollziehbare und für alle transparente Kriterien. Im Falle von Mitgliedschaft in Organisationen

bedeutet dies, dass Bewerber nach Qualifikation sortiert und ausgewählt werden und eben nicht über Kontakte und sachfremde Erwägungen. Dass es faktisch oft anders läuft, ist Folklore. Organisationen wählen dennoch stets eine Darstellungsform, die diese Tatsache zu okkultieren versucht. Kommt sie dennoch ans Licht der Öffentlichkeit, erscheint schnell Kritik, welche mit Stichworten wie Korruption, Vetternwirtschaft, Mauselei oder Seilschaft den Prozess und nicht selten auch die Organisation in gesellschaftlichen Misskredit bringt (Hiller 2005; Tacke 2000). Dieses schadet der Organisation insofern, als dass sie zur Durchsetzung ihrer Interessen auf gesellschaftliche Legitimität angewiesen ist (Meyer/Rowan 1977). Das gilt umso mehr für Organisationen, deren Wirken unter öffentlicher Beobachtung stattfindet und deren Zweckerfüllung vor allem auf externe Ressourcen angewiesen ist.

Beides ist bei der DII in besonderer Weise der Fall: Das Thema der Unternehmung bedient zentrale öffentliche Interessen, nämlich die nach sauberer Energie und der Verlangsamung des Klimawandels. Somit gewinnt die Außendarstellung eine besondere Bedeutung, denn ohne diese würde der Zugriff auf öffentliche Ressourcen erschwert werden. Diese Ressourcen, auf die die Umsetzung der Desertec Idee durch die DII unbedingt angewiesen sind, sind politische Unterstützung in Form von politischen Entscheidungen und zwar auf verschiedenen Ebenen. Gerade aber demokratische Regime sind auf Legitimität angewiesen. Es verbietet sich entsprechend mit illegitimen Organisationen und Regimen Geschäfte zu machen. Wenn diese dennoch vorkommen, passiert es besser so, dass die Öffentlichkeit dies übersieht.

Anhand der Beschreibung der unterschiedlichen Konzeptionen von Organisationen und Netzwerken wird deutlich, dass beide Formen deutliche strukturelle und legitimatorische Inkompatibilitäten aufweisen (Kraft 2011). Für Netzwerke ist es nicht konstitutiv, über eigenes Personal zu verfügen. Dort, wo Organisationen auf festgelegte Kommunikationswege verweisen, integrieren Netzwerke ihre Aufgaben über informelle Wege. Als integrierender Faktor wirkt von Personenbeziehungen entwickeltes Vertrauen (Granovetter 1974, 1985; Hirsch-Kreinsen 2002) und nicht etwa die Mitgliedschaftsregel. Dennoch haben wir es in unserem Fall der DII mit einer Organisation zu tun, welche zentral steht

in einem Netzwerk anderer Organisationen. Das führt dazu, dass die für Organisationen typische Autonomie, die sich vor allem in der Entscheidungsfähigkeit über die Entscheidungsprämissen ausdrückt, also in der Fähigkeit über die eigenen Strukturen selber zu entscheiden, nur bedingt vollzogen werden kann: Die Shareholder nehmen direkten Einfluss, vor allem auf Entscheidungen zu Personal und Zweck. Doch auch die Konstruktion der Assoziierten Partner bewegt sich im gleichen Konfliktfeld zwischen netzwerkförmiger Vernetzung und organisationaler Geschlossenheit. Auf eben diese drei Aspekte bezieht sich auch die spätere Analyse dieser Arbeit, da Entscheidungen über Zweck oder Personal sowie die Konstruktion der Assoziierten Partner entweder autonome Planung betreffen oder aber das Verhältnis der DII nach außen dahingehend gestalten, dass die Möglichkeit der Ausbildung eigener Autonomie zur Umwelt gegeben wird.

Bevor wir uns im Kapitel 6, der Analyse, dieser drei Problembereiche zuwenden, stellen wir im Folgenden das methodische Vorgehen bei der Erhebung und Analyse dar.

5 Die Methode

Diese Arbeit ist eine Intensivfallstudie. Die Daten, auf denen diese empirische Untersuchung aufbaut, wurden mit Hilfe leitfadengestützter Experteninterviews erhoben. Die Auswertung erfolgte im Anschluss inhaltsanalytisch und teilweise computergestützt. In diesem Teil werden die Methoden der Erhebung und Auswertung auf Basis entsprechender Literatur kurz vorgestellt. Anschließend folgen die Beschreibung der konkreten Anwendung im vorliegenden Fall und eine Darstellung des erhobenen Materials.

5.1 Methodenwahl

So wie das anfängliche Interesse an dem Fall durch Mitteilungen in Presse und Fachmagazinen geweckt wurde, fand auch die erste Recherche zu der Frage, womit man es eigentlich zu tun habe, auf Basis von Presseartikeln, Pressemitteilungen der jeweiligen Unternehmen und verschiedensten Newslettern und Blogs statt. Gerade in der Anfangsphase der Fallbetrachtung waren die Informationen sehr vielfältig, und bisweilen auch ebenso widersprüchlich. Eine große Hilfe dabei, möglichst breit informiert zu sein und die Recherche nicht auf einzelne ausgewählte Medien beschränken zu müssen, war der Kurznachrichtendienst Twitter. Durch eine Abonnement des Hashtags „#desertec“ wurde ich auch auf solche Artikel aufmerksam, die in eher randständigen oder ausländischen Magazinen veröffentlicht wurden. Ebenso wenig entgingen mir Ankündigungen von Veranstaltungen, auf denen ich mich über das Thema informiert habe und erste grobe Eindrücke von den beteiligten Personen, Organisationen und Strukturen gewinnen konnte. Alles das führte dazu, dass der Fall grob gerahmt wurde, die relevanten Fachinformationen vorlagen und eine Reihe möglicher Ansprechpartner identifiziert waren.

Als bevorzugte Methode wählte ich leitfadengestützte Experteninterviews. Interviews sind als Mittel der Exploration des Feldes sehr geeignet. Sie sind als

Methode sehr flexibel und können bei Bedarf durch weitere Methoden flankiert werden, zu welchen die explorativen Interviews den Zugang eröffnen. In diesem Fall waren zwei weitere methodische Zugriffe auf die Organisation angedacht: Die Dokumentenanalyse und die (teilnehmende) Beobachtung. Eine Dokumentenanalyse hätte viele mögliche Gegenstände gehabt, vor allem aber wären die vertragliche Ausgestaltung der Verhältnisse von Shareholdern und der DII zu ihren Mitarbeiter sowie der Gesellschaftsvertrag von Interesse gewesen. Ein beobachtender Zugriff war als Teilnahme an den Arbeitsgruppen, vor allem aber an der Gesellschafterversammlungen zwischenzeitlich angedacht. Die Erkenntnisse der Interviews ließen mich allerdings zu dem Schluss kommen, dass diese Methoden keine weitergehenden Erhellungen im Sinne der Fragestellung erwarten ließen. Mit der Ausnahme einer Teilnahme an einer Shareholderversammlung und dem Einblick in den Gesellschaftsvertrag habe ich mich entsprechend um keinen weiteren Zugriff bemüht. Die Bitte um eine beobachtenden Teilnahme an einer Gesellschafterversammlung wurde abgelehnt. Plausibel begründet wurde diese Absage mit der Tatsache, dass dies selbst Vertretern der mit 75 Tsd. Euro im Jahr an der GmbH beteiligten Assoziierten Partner nicht gestattet sei, der Shareholderversammlung beizuwohnen. Eine Einsicht in den Gesellschaftsvertrag schloss nach Aussagen der juristisch zuständigen Stelle in der DII der Vertrag selbst aus, bzw. hätte diese die Zustimmung aller Gesellschafter vorausgesetzt. Rückblickend betrachtet möchte ich jedoch auch bezweifeln, dass eine dieser beiden Zugänge tatsächlich neue Erkenntnisse für die vorliegenden Problemstellung gebracht hätten, da die für die Fragestellung relevanten Inhalte des Gesellschaftsvertrages auch während der Interviews benannt wurden. Dazu gehören auch die Zuständigkeiten der Gesellschafterversammlung und die Berichte über konkrete dort getroffene Entscheidungen, deren spezifischer Verlauf nicht von Interesse für die Fragestellung ist.

5.2 Feldzugang

Der Zugang zum Feld stellte anfänglich eine Hürde dar, deren Überwindung sehr zeitaufwendig war. Nachdem der erste Kontakt jedoch hergestellt werden

konnte, ergaben sich alle weiteren Interviewtermine in der Folge aufgrund dieser oder daraus abgeleiteter Referenzen und Empfehlungen. Der Kontakt zum Partner für das erste explorative Interview lief über eine eigentlich geschlossene Veranstaltung, welche eine Versicherung für ihre Kunden organisiert hatte und auf welcher mein erster Interviewpartner als Referent geladen war. Eine glückliche Melange aus Zufall und guten Kontakten brachte meinen Namen noch kurzfristig auf die Gästeliste. Am Rande dieser Veranstaltung ergab sich die Möglichkeit, dem Referenten Prof. Dr. Said eine Kurzdarstellung meiner vorläufigen Projektbeschreibung zu überreichen. Daraus ergab sich dann der erste Termin, in dessen Vorlauf mir von Prof. Dr. Said's Büro eine Liste mit „geeigneten“ Ansprechpartnern bei den zentralen Shareholdern geschickt wurde. Daraufhin habe ich diese Kurzdarstellung meines Vorhabens in leicht abgewandelter Form an die vorgeschlagenen Ansprechpartner auf postalischem Wege gesandt. Gesprächszusagen kamen daraufhin von einigen Firmen direkt, von weiteren erst nach nochmaliger Anfrage per Telefon oder E-Mail. Der Kontakt zur DII selbst wurde dann über weitere Interviewpartner für mich hergestellt.

5.2.1 Auswahl des Samples und Kategorien

Bei der Auswahl der Interviewpartner war es wichtig, keine Übermacht einer einzigen Perspektive zu provozieren. Das wäre der Offenheit des Vorhabens entgegengelaufen. Es folgte dennoch einer bewussten forschungspragmatischen Entscheidung, die Ebene der Assoziierten Partner wenigstens auf Basis der Interviews nicht mit einzubeziehen. Des Weiteren wurde der Fokus auf direkt beteiligte Wirtschaftsunternehmen und eben die DII gelegt. Diese Wahl schloss vor allem auch die Desertec Foundation aus. In den Interviews bestätigte sich der Eindruck, dass diese mehr als starker Unterstützer der Desertec- Idee agiert und weniger in die organisatorischen Abläufe eingebunden ist. Damit blieben drei Kategorien möglicher Interviewpartner übrig:

- Vertreter der DII
- Vertreter der Shareholder

- Mitarbeiter, die von den Shareholdern dauerhaft oder zeitlich begrenzt für die Arbeit in der DII freigestellt wurden

Konkret setzten sich die Interviews wie folgt zusammen:

Nr.	Kategorie	Name²⁴	Beschreibung
1	Shareholdervertreter & Gründungsmitglied	Prof. Dr. Said	persönliches Interview
2	Shareholdervertreter & Gründungsmitglied	Dr. Mostafa	Telefoninterview
3	Abgesandter Mitarbeiter	Dr. Hicham	persönliches Interview
4	Shareholdervertreter & Gründungsmitglied	Dr. Abdelkader	persönliches Interview
5	Abgesandter Mitarbeiter	Dr. Mimoun	persönliches Interview
6	DII-Vertreter Abgesandter Mitarbeiter Abgesandter Mitarbeiter	Dr. Latifa Dr. Abdelaziz Dr. Jamal	Gruppeninterview
7	DII-Vertreter	Dr. Youssef	persönliches Interview

Tabelle Nr.1

5.3 Erhebung

5.3.1 Bedeutung der Leitfäden

Die Erstellung eines Leitfadens ist, ebenso wie seine Anwendung, ein ständiger Akt der Balance zwischen einem Zuviel an Einschränkung und einem Zuwenig an Orientierung. In diesem Projekt wurde für jedes Interview ein neuer

²⁴ Zur Anonymisierung wurde jedem Interviewpartner ein Pseudonym zugewiesen. Alle Pseudonyme leiten sich aus in Marokko beliebten Vornamen ab.

Leitfaden auf Basis der bis zu diesem Zeitpunkt gewonnenen Erkenntnisse und mit Blick auf den erwarteten Interviewpartner erstellt.

Es bot sich an, beim Erstellen der Leitfäden auf die Unterscheidung zwischen explorativen und systematisierenden Interviews zurück zu greifen (vgl. Vogel 1995: 75). Zwar kam ich mit einem wie oben beschrieben großem Vorwissen über das Projekt Desertec in das Feld, das organisatorische Feld war mir jedoch weitestgehend unbekannt. Gerade nach dem ersten explorativen Interview sah ich mich entsprechend gezwungen, einige Annahmen neu zu justieren. Vor allem Annahmen und Vermutungen über die konkrete Ausgestaltung der Aufgaben und Zuständigkeiten der DII stellten sich im Anschluss an dieses Gespräch als nicht belastbar heraus. Das lag zum einen daran, dass die bis dahin gesammelten Informationen zumeist presse- und internetbasiert waren, aber auch daran, dass sich der Prozess der Konkretisierung des „Auftrages“ der GmbH durch die Shareholder noch während dieser Zeit hinzog. Somit war es notwendig, die Leitfäden für die weiteren Interviews immer auf Basis der neu gewonnenen Informationen und des sich dadurch schärfenden Forschungsinteresses zu modifizieren. Damit wurde vor allem dem spannenden Umstand Rechnung getragen, dass die von mir untersuchte Organisation eine ist, die sich aufgrund ihres jungen Alters und der zu dem Zeitpunkt noch unklaren Struktur in einem ständigem Wandel befand.

Das Erstellen der Leitfäden erfolgte in vielen Fällen auch unter großem zeitlichen Druck. Aus zeitlichen und ökonomischen Gründen habe ich einen Großteil der Interviews konzentriert innerhalb von 10 Tagen in verschiedenen süddeutschen Städten geführt. Nach Abschluss eines Interviews bin ich zumeist direkt in die Stadt gefahren, in der das nächste Interview vereinbart war. So blieben mir teilweise nur wenige Stunden zwischen den Gesprächen, in denen ich das Interview nochmalig angehört habe, Notizen machte, erste Gedanken niederschrieb und auf Basis dessen den Leitfaden anpasste. Dafür war es auch von Bedeutung, in welche Kategorie der jeweilige Gesprächspartner fiel (siehe Tabelle Nr.1).

5.4 Rollenreflexion

Für die Interviewvorbereitung ist es essenziell wichtig, eine angemessene Rollenreflexion zu betreiben. Das bezieht sich sowohl auf die eigene Rolle als Interviewer als auch auf das Verhältnis dieser zu der Expertenrolle des Gesprächspartners.

Ein Interviewsituation ist immer eine künstlich erzeugte Interaktionssituation (Bogner/Menz 2005: 36). Die intensive Reflexion der Rollenkonstellation ist Teil des zur Anwendung kommenden methodischen Wissens, und gerade für den ungeübten Forscher ist eine gedankliche Vorbereitung auf diese Situation unerlässlich, da es ein häufig begangener Fehler ist, die Exzeptionalität der Situation durch Verweis auf persönliche Erfahrungen in alltäglichen Interaktionen wegzuwischen. Hinzu kommt die Reflexion der Art der Feldes, die oft und auch in meinem Fall nicht der Lebenswelt des Forschers entspricht.

5.4.1 Die Forscherrolle

Als Forscher muss man seinen eigenen Standpunkt nebst der Frage reflektieren, wie man vom Gegenüber wahrgenommen werden könnte. Gerade als studentischer Forscher ist ein Statusgefälle offensichtlich.²⁵ Das kann in verschiedenen Richtungen Auswirkungen haben. Nicht ernst genommen zu werden kann zwar auch dazu führen, dass der Gegenüber, eine gewisse Naivität unterstellend, freigiebiger mit seinen Aussagen ist. Gemeinhin ist dies jedoch eher hinderlich und im extremsten Fall führt die Rollenverflechtung von Interviewer und Student zu einer Überlagerung in der Zuschreibung zu Gunsten der Studentenrolle. Vogel beschreibt das als Paternalismuseffekt (Vogel 1995: 81). In einem späteren Interview führte dieser paradoxe Zustand zu einer Situation, welcher einer Prüfung ähnelte, die den Eindruck vermittelte, der Interviewer solle auf seine Tauglichkeit und sein Vorwissen geprüft werden. Es kostete mich einiges an Beharrlichkeit, diese Rolle nicht anzunehmen und die Gesprächsführung zurück zu gewinnen.

²⁵ Im konkreten Fall trugen beispielsweise alle Interviewten einen Dokortitel.

Allgemein gibt es jedoch einige Techniken und Methoden, dem entgegen zu wirken: Sich den Kleidungsgewohnheiten des jeweiligen Umfeldes anzupassen, professionell aufzutreten und bestimmte Regeln und Gepflogenheiten zu achten. Dazu gehören Dinge wie der Hinweis auf das Aufnahmegerät, aber auch ein adäquater Small Talk zur Gesprächseröffnung oder auf dem Weg vom Portier ins Büro etc.

5.4.2 Die Expertenrolle

Die Rolle des Experten ist in diesem Fall nicht einfach zu definieren. Der Experte wird gesehen als jemand, der ein neutrales wissenschaftliches Wissen zu einem Thema hat, also als ein Sachverständiger (Deeke 1995: 8; Liebold/Trinczek 2002: 33). Zu diesem Wissen kann er sich dann in den Interviews äußern. In dieser Rolle befanden sich die Interviewpartner allerdings nur zum Teil. Alle waren in irgendeiner Form „*Funktionsträger innerhalb eines organisatorischen und institutionellen Kontextes*“ (Meuser/Nagel 1991: 44) und zumindest über Mechanismen wie Karriere und Beschäftigung in mindestens eine der untersuchten Organisationen eingebunden. Andererseits waren manche der Gesprächspartner eben dort explizit auch Experten auf einem jeweils spezifischen Feld der Ingenieurwissenschaften und als solche überhaupt erst zur einer Funktionsrolle befähigt. Diese Vermischung von „Fachautorität und Amtsauctorität“ lässt wissenschaftliche Neutralität nicht zu und muss entsprechend mit den Daten interpretiert werden (Deeke, 1995: 10f).

Im Kontext der methodischen Erhebung musste ich mich auf mehrere Spagat vorbereiten. Es war von der Gefahr auszugehen, dass das Gespräch zu sehr in eine Richtung dreht, die von den Interviewpartnern auch aufgrund ihrer häufig ausgiebigen Erfahrung mit journalistischen Interviewern, erwartet würde, nämlich auf Aspekte der Zukunftsfähigkeit und Machbarkeit des Projektes Desertec, Aspekte technischer Herausforderungen, politisch-regulativer Anforderungen an die unterschiedlichen Entscheidungsebenen des politischen Systems und Statements zur Entkräftung der bekannten Argumente der

Projektgegner.²⁶ Die vorgeschaltete Reflexion dieser Erwartungserwartung erwies sich im Laufe mancher Gespräche als sehr hilfreich. Andererseits durfte nicht übersehen werden, dass gerade der Status als Experte, zum Beispiel für eine spezielle Technologie, die abgestellten Mitarbeiter der Shareholder erst für die Bearbeitung des Falls interessant werden ließ. Nur dadurch, dass sie als Träger wertvoller Informationen in dieser Rolle beschäftigt sind, wurden einige Probleme, namentlich vor allem das Konkurrenzproblem, als solche überhaupt erst sichtbar.

Das sechste Interview hob sich von allen anderen dadurch ab, dass es nicht eine klassische Zweiersonnenituation war, da ich mich drei Vertretern (Dr. Latifa, Dr. Abdelaziz, Dr. Jamai) von DII und Shareholderorganisationen gegenüber sah. Aufgrund der fehlenden Ankündigung dieser Situation, konnte sie auch nicht entsprechend vorbereitet werden. Das Gruppeninterview²⁷ unterscheidet sich von klassischen Interviewsituationen auch durch eine Veränderung der Rollenzuordnungen. Es erfordert kommunikatives Geschick vom Interviewer, diesen Situationen zu begegnen, da sie eher dazu tendieren, sich zu verselbstständigen und damit am Thema bzw. den Inhalten des Leitfadens vorbei zu laufen. Die Entwicklung aufzuhalten, ohne die unter Umständen sehr fruchtbare Eigendynamik zu zerstören, erfordert Fähigkeiten, die sich vor allem abseits methodischer Leitlinien ausbilden. Inhaltliche Orientierung in dieser konkreten Situation gaben diejenigen Leitfäden, welche zuvor schon bei ähnlichen Interviewpartnern Anwendung fanden. Die Analyse der genannten Eigendynamik ließe sich konversationsanalytisch fruchtbar machen (vgl. Bergmann 2000). Damit träte man aber mit anderem Erkenntnisinteresse auf, weswegen diese in der Analyse nur am Rande Beachtung fand. In jedem Fall gestattet eine solche Situation dem Forscher einen „*empirischen Zugriff auf das Kollektiv*“ (Bohnsack 2000: 125), was für das Verstehen des organisatorischen Feldes von großer Bedeutung ist.

²⁶ Als solcher tat sich vor allem Dr. Hermann Scheer hervor (Scheer 2011). Mit dessen Tod im Oktober 2010 ebte die öffentliche Kritik an Desertec merklich ab.

²⁷ Auch: Gruppendiskussion, Fokusgruppe (Liebig/Nentwig-Gesemann 2002).

5.5 Auswertungsmethode

Die Daten, welche ich einer systematischen Auswertung unterzog, waren die Aufzeichnungen der oben beschriebenen Interviews und der Gruppendiskussion. Eine große Herausforderung war es, die richtige Balance zwischen Offenheit und Geschlossenheit zu finden. Hier musste ich mich maßgeblich von meiner empirischen und theoretischen Vorarbeit leiten lassen. Dabei den Blick nicht zu sehr zu verengen, gestaltete sich schwieriger als gedacht. Für die Auswertung kamen zwei unterschiedliche Methoden in Frage: Die Grounded Theory und die qualitative Inhaltsanalyse. Die qualitative Inhaltsanalyse war dem Anspruch der Erhebung angemessener, da die Grounded Theory mehr noch dem Anspruch von Theoriebildung verhaftet ist (Strübing 2008; Böhm 2000). Es ist im Kern nicht Anspruch dieser Arbeit, die Theorieentwicklung voranzutreiben. Deswegen ist ein strenges Vorgehen im Sinne des „*Theoretical Sampling*“ der Grounded Theory auch nicht adäquat. Auch methodologisch gestaltete sich ein Vorgehen nach der Grounded Theory schwierig. Die geforderte ständige Rückkehr ins Feld war nicht möglich. Zwischen den einzelnen Interviews waren zwar oberflächliche Überlegungen möglich, nicht jedoch komplexe Auswertungen (s.o.). Die spezifische Regelmäßigkeit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (ebd. 2007), die gleichzeitig eine Orientierung an theoretischen Kategorien einschließt, bot sich für die vorliegende Arbeit entsprechend an. Die Inhaltsanalyse wurde vor allem anfänglich computergestützt geleistet. Mit Hilfe des Programms Atlas.ti wurden die einzelnen Texte sukzessive kodiert. Im Laufe dieser offenen Auswertung bildeten sich die Kategorien heraus, die die späteren Gegenstände der Analyse spezifizierten. Insbesondere dann, wenn der Forscher die Interviews sowohl selbst geführt als auch eigenhändig transkribiert hat, kennt er das vorliegende Material zumeist bis ins kleinste Detail auswendig. Das war auch in dieser Forschung der Fall. Das computergestützte und sehr kleinschrittige Codieren führt dazu, dass die Sequenzialität Aufhebung erfährt und eine gewisse Distanz zurückkehrt, die der Analysefähigkeit zuträglich ist. Der Prozess des Codierens wurde stets ergänzt durch das Schreiben umfangreicher Kommentare für Analyseideen. In der Summe führte dieses Vorgehen dazu, dass die Auswahl der Schlagworte nicht an der Suche nach einer möglichst präzisen und

aussagekräftigen Bezeichnung scheiterte, sondern im Gegenteil, der Komplexität des Gegenstands und der Offenheit des Vorgehens angemessen, Gedanken, Ideen, Assoziationen und mentale Verknüpfungen festgehalten wurden. Diese Kommentare erwiesen sich in der späteren Analyse als sehr hilfreich (vgl. Böhm 2005: 477). Nachdem ich in weiteren Schritten die umfangreiche Codeliste des ersten offenen Codierdurchgangs in Kategorien zusammengefasst habe, konnte ich die für die Analyse relevanten Passagen identifizieren und in der Folge zur manuellen Auswertung dieser vorher generierten Kategorien zurückkehren.

5.6 Kritische Reflexion der Erhebung

Als Herausforderung stellten sich vor allem, wie oben beschrieben, die sozialen Situationen der Interviews. Aber auch die Spezifika des vorliegenden Falles waren fordernd. Bei manchen Interviewpartnern war eine gewisse Skepsis, meiner Forschung gegenüber zu spüren. Inwieweit diese rückführbar ist auf eine Art der Fragestellung, die beispielsweise einem Ingenieur ungewöhnlich erscheinen mag, oder eine Zurechnung auf meine Rolle als Student oder gar meine Person dem Grund näher kommt, wird nicht zu klären sein. Ich habe versucht, diese Irritation in der konkreten Interviewsituation weitestgehend zu entkräften. Dabei half ein solides und belastbares Wissen über die Zusammenhänge des Projektes Desertec. Dieses Wissen schließt auch das Verständnis der Technologien ein, welches ich mir vorher erarbeitet habe. Die Demonstration dieser Kompetenzen brachte einen merklichen Statusvorteil. Auch die Anpassung an die Interviewsituation durch die Wahl geeigneter Kleidung konnte ein bestimmtes Statusgefälle zumindest reduzieren. Methodisch erwies es sich als sehr hilfreich, das Aufnahmegerät auch über die Dauer des Interviews hinaus eingeschaltet zu lassen. Das „offizielle“ Beenden der Interviewsituation, beispielsweise durch den ausgesprochenen Dank für die Auskunft, markiert den Übergang zu einer anderen Art des Miteinanders. Durch die Auflösung der Rollen des Interviewers und des Interviewten kamen teilweise in den kurzen Phasen der darauf folgenden Gespräche noch Dinge auf das Tonband, die das zuvor Gesagte zumindest fruchtbar ergänzten.

Es war außerordentlich spannend, der Organisation DII während der Erhebung und der Beschäftigung mit dem Thema beim Entstehen zuzusehen, besondere Probleme des Falles, die in der Analyse noch bearbeiten werden, wurden jedoch auch methodisch zu einem Problem. Konkret wurden etwa der unklare Organisationszweck (6.1) und auch die unterschiedlichen Ansprüche der Shareholder an die DII (6.1) nicht als solche dargestellt, sondern abhängig von der jeweils spezifischen Interessenlage des interviewten Experten als faktisch dokumentiert. Diese teils divergierenden Informationen in die Logik zu bringen, die dann zu den unten stehenden Beobachtungen und Analysen führte, war die wohl größte Herausforderung während der Auswertung.

5.7 Deskriptive Empirie

In insgesamt sieben Interviews habe ich mit neun verschiedenen Personen gesprochen, die allesamt im Kontext von Desertec tätig sind oder waren (Tabelle 1). Die Prozesse und Entscheidungen, die zur Auswahl dieses Samples führen, habe ich weiter oben dargestellt (5.2.1). Im Folgenden soll dem Leser das vorhandene Material ein wenig näher gebracht werden. Zu diesem Zweck werden die einzelnen Interviewpartner beschrieben.

Prof. Dr. Said

Das ersten Interview wurde im November 2010 bei einem großen Finanzdienstleister geführt, welcher auch zentrales Gründungsmitglied der DII ist. Der Interviewpartner ist als Geograph für die Analyse von Georisiken zuständig und damit gerade mit dem zugrunde liegendem Problem des Klimawandels und den entsprechenden inhaltlichen (im Gegensatz zu den wirtschaftlichen oder politischen) Aspekten von Desertec sehr vertraut. Dadurch ist er auch ein gefragter Ansprechpartner für die Außendarstellung des Projektes und als Redner sehr präsent auf Veranstaltungen zum Thema Desertec. Somit lässt sich seine Rolle auch eher beschreiben als eine, die das Projekt Desertec populär in Stellung bringen möchte, statt primär auf die Wirtschaftlichkeit für die eigene Organisation fokussiert zu sein. Auf einer der oben beschriebenen

Veranstaltungen habe ich auch den ersten Kontakt herstellen können. Über Empfehlungen dieses Interviewpartners, welcher mutmaßlich im Kreis der „Desertec-Familie“ eine sehr angesehene Stellung hat, ergaben sich dann in einer Art Schneeballsystem alle weiteren Interviews.

Dr. Mostafa

Auch der zweite Interviewpartner war als Vertreter einer der beteiligten Technologieanbieter an der Gründung der DII beteiligt. Im Interview zeigte sich, dass der Anspruch an die Unternehmung sich von dem von Prof. Dr. Said unterscheidet. Die Firma des Gesprächspartners formuliert durch Dr. Mostafa klar den Anspruch, konkrete Businesspläne durchzurechnen und mit Hilfe der DII umzusetzen. Seine eigene Rolle beschrieb er als Schnittstelle. Als Inhaber einer Stabsstelle leitet er eine „virtuelle Organisation“ innerhalb des Großkonzerns. Er koordiniert also diejenigen Mitarbeiter im Konzern, welche in den verschiedenen Abteilungen am Thema Desertec arbeiten und leitet einkommende Anfragen zum Thema an die entsprechenden Stellen im Gesamtkonzern weiter. Außerdem vertritt er sein Unternehmen in der Shareholderversammlung.

Dr. Hicham

Interviewpartner Nummer drei war für einige Monate als abgestellter Mitarbeiter bei der DII in München tätig. Interviewt habe ich ihn in der Zentrale seiner Heimatfirma, einem Energieversorger. Dieses Interview, welches ich als Abschluss der Exploration gesehen habe, legte das Phänomen der personalen Verflechtungen offen, da der Interviewte einige Zeit das innehatte, was er eine „Zwitterfunktion“ nannte. Der Gesprächspartner war somit auch der erste, der einen direkten Einblick in die DII während ihres Tagesgeschäftes hatte. Somit gab mir dieses Interview Einblicke in den Alltag der DII und in ihre formale Verfasstheit. Über diesen Interviewpartner stellte sich dann auch der Kontakt zu den Repräsentanten der Gesellschaft her.

Dr. Abdelkader

Bei einem weiteren Finanzdienstleister angestellt ist Interviewpartner Nummer vier, der ebenso die Entstehungsphase der DII maßgeblich mitgestaltet hat. Heute sitzt er der Shareholderversammlung vor und ist entsprechend derjenige, der wie kein zweiter Vertreter der Gesellschafter in die Kommunikationsflüsse während der Vorbereitungsphasen der Shareholderversammlung eingebunden ist. Das Interview brachte vor allem eine sehr lebendige und ausführliche Beschreibung der Entstehungsphase und der damit verbundenen Erwartungen der Shareholder. Überdies fokussierte das Interview noch die Mitarbeiter, die von den Shareholdern in die DII gesandt wurden, vor allem den Prozess der Auswahl und die Art der Instruktion dieser Mitarbeiter.

Dr. Mimoun

Der fünfte Interviewpartner ist langjährig bei einem Technologiezulieferer angestellt, welcher auch zu den Gründungsmitgliedern der DII gehört. Von der Arbeit in diesem Unternehmen ist er jedoch für die Dauer des Gesellschaftsvertrages zu einhundert Prozent freigestellt und sitzt einer der Arbeitsgruppen der DII in München vor. Dennoch habe ich das Interview in der Zentrale seiner Heimatfirma geführt, in welcher er sich entsprechend beizeiten noch aufhält. In diesem Interview wurden vor allem die Fragen nach Kooperation der Mitarbeiter auf Ebene der DII eigenen Arbeitsgruppen thematisiert. Damit verbunden ist auch die Rolle, die die Heimatfirmen noch im Verhältnis der DII zu den abgestellten Mitarbeitern spielen. Die Einbindung der APs war überdies ein Thema dieses Interviews.

Gruppeninterview: Dr. Latifa, Dr. Abdelaziz, Dr. Jamai

Dieses Interview war das oben bereits beschriebene unerwartete Gruppeninterview. Zugegen waren Dr. Latifa, der Verantwortliche für strategische Frage der DII, welcher als solcher bei der DII direkt angestellt ist, Dr. Abdelaziz, ein für einen begrenzten Zeitraum abgestellter Mitarbeiter eines Finanzdienstleisters, sowie Dr. Jamai, ein für die volle Länge des Gesellschaftsvertrages abgestellter Mitarbeiter eines Technologieunternehmens.

Dieses Interview wurde in der Zentrale der DII geführt. Es stellte sehr anschaulich die unterschiedlichen Ansätze der beteiligten Firmen und der DII, aber auch nochmalig das Verhältnis des abgestellten Personals zu ihren Heimatfirmen dar. Überdies war es die erste Binnenperspektive auf die DII und vermittelte mir als Nebeneffekt einen plastischen Eindruck des Umgangs der beteiligten Personen miteinander.

Dr. Youssef

Ebenso die Binnenperspektive der DII bildete das letzte Interview ab. Als Verantwortlicher für technische Aspekte, vor allem für die Referenzprojekte, ist der Interviewpartner Inhaber der Stelle, die wie kaum eine zweite mit den Problemen der Orchestrierung unterschiedlicher Interessen, Konkurrenz, Mitarbeiterkoordination etc. konfrontiert ist. Da seine Stelle überdies mit einiger Entscheidungskompetenz ausgestattet ist, ist das Interview die gewichtigste Repräsentation der Binnenperspektive der von mir zentral untersuchten Organisation DII.

6 Analyse

Die Analyse basiert auf der Auswertung des beschriebenen Materials. Sie steht vor dem Hintergrund der theoretisch dargelegten Inkompatibilität von autonomen Organisationsstrukturen und netzwerkförmiger Verflechtung. Die Frage ist, wie sich die DII in diesem Spannungsfeld bewegt, welche Probleme und Funktionalitäten diese paradoxe Einbettung provoziert und welchen organisatorischen Umgang die DII ausbildet.

Stellvertretend für dieses Spannungsfeld haben wir drei Aspekte des Falls isoliert, welche im Folgenden im Details betrachtet werden. Diese Aspekte sind der unklare Organisationszweck (6.1), die Verflechtungen auf Ebene des Personals (6.2) und die Struktur verschiedener Beteiligungsmodelle mit einem Fokus auf die Assoziierten Partner (6.3).

6.1 Unklarheit bezüglich des Organisationszwecks

Zwecke geben dem Grundproblem der Bestandserhaltung in einer komplexen und veränderlichen Umwelt, das als solches nicht instruktiv, nicht entscheidungsfähig ist, eine systemintern bearbeitbare Fassung. Sie sind gleichsam Ersatzformeln für ein Ihnen vorausliegendes Ungewissheitsproblem (Luhmann 1991, 190).

6.1.1 Der unklare Organisationszweck der DII

Die DII darf mit Blick auf den Organisationszweck als ein Sonderfall gesehen werden. Eine Gesellschaft wird gegründet, und mehr als ein Dutzend großer Firmen sagen dieser eine nicht unwesentlich komfortable Finanzierung für zunächst drei Jahre zu, ohne dass zu diesem Zeitpunkt ein klarer Organisationszweck erkennbar wird. Stattdessen wurde die DII ausgestattet mit dem Slogan „Enabling Desertec in EUMENA“ und mit den Prinzipien des Memorandum of Understandings, wie sie im Kapitel 2 beschrieben wurden. Damit jedoch war noch kein Organisationszweck klar. Was es gab war eine große

Vision: Stichworte wie Klimaschutz, Entwicklungszusammenarbeit, Nachhaltigkeit und Innovation wurden angeführt, doch sie klärten den Zweck nur ausschließend. Bestimmte Zweckvorstellungen waren mit der Idee und den Prinzipien unvereinbar, Orientierung gab diese unzulängliche Definition jedoch nicht. „Für das Gemeinwohl können sich viele erwärmen; aber was besagt ein solcher Zweck für die Auswahl geeigneter Handlungen?“ (Luhmann 1964: 102).

Dieses Kapitel wird zeigen, auf welche Faktoren dieses Phänomen der unklaren Zwecksetzung zurück zu führen ist, welche Effekte damit provoziert werden und wie die DII diese organisatorisch bearbeitet. Ferner wird im Sinne der Ausgangsüberlegung diskutiert, welche Einflüsse diese Umstände auf unsere Grundfrage nach der Eigenständigkeit der DII haben. Um die empirischen Erkenntnisse besser einordnen zu können und um diese hinreichend präzise begrifflich zu fassen, wollen wir zunächst schauen, wie sich die generelle Frage nach dem Organisationszweck in unser systemtheoretisches Grundgerüst fügt. Wir werden zeigen, dass Organisationszwecke generell der Organisation zentrale Orientierung bieten und dass der Zweck insbesondere vor dem Hintergrund der Autonomie für Organisationen hochfunktional ist.

Organisationszweck

Die Zwecksetzung ist für Organisationen eminent wichtig. Sie ist Werkzeug, um Umweltkomplexität verarbeitbar zu machen, und damit auf eine der grundlegenden Herausforderungen für Organisationssysteme zu reagieren: Das der Systemerhaltung. Überdies funktioniert der Zweck zur Regelung des Umweltverhältnisses und damit auch der Systemdarstellung nach außen (Luhmann 1991: 189).

Zunächst stellen wir jedoch die Frage, was unter Organisationszweck zu verstehen ist. Organisationszwecke mögen definiert werden als das, was das Ziel des Operierens einer Organisation ist, sie sind „*subjektive Vorstellungen künftiger Wirkungen!*“ (Luhmann 1991: 188). Bei vielen Organisationen dürfte die Frage nach dem Zweck kaum zu langem Zögern vor der Antwort führen: Ein Schuhhersteller produziert Schuhe, eine Universität generiert und vermittelt

Wissen, ein Parlament führt einen Staat, eine Umweltorganisation schützt je nach Zuschnitt die Wale, die Wälder, das Wasser oder wenn sie ausreichend Größe, Legitimität und Fundraiser hat, gleich die ganze Welt. Auf einem kritischerem Abstraktionslevel wird auch das Geld verdienen oder besser: das mehr Geld verdienen als eine Art Meta-Zweck bezeichnet (Luhmann 2000: 29). Diese Überlegung verweist auf das organisatorische Grundproblem der Bestandserhaltung. Auch wenn manchem Beobachter das Verdienen von Geld als Zweck *causa sui* vorkommen mag, ist Geld jedoch vor allem eine der notwendigen Voraussetzungen dafür, dem Organisationssystem eine Zukunft zu ermöglichen. Die für die Bestandserhaltung nötige Beständigkeit des Zweckes ist nicht zu sehen als Unveränderlichkeit. Im Gegenteil: Organisationszwecke sind prinzipiell änderbar, eine solche Änderung stellt Organisationen jedoch vor Herausforderungen, insbesondere mit Blick auf die Motivation der Mitglieder. Das gilt umso mehr, wenn Zweck und Motiv nicht getrennt werden. Das ist erwartbar bei der oben als Beispiel herangezogenene Umweltorganisation eher der Fall als beim Schuhhersteller, da dieser seine Zwecke nicht als „*side payments*“ seinen Mitarbeitern gegenüber einsetzt (Luhmann 1964: 109).

Zweck zur Bestandserhaltung und Umweltregulierung

Fehlende Kriterien (wie etwa konkrete Zwecke) machen es einer Organisation schwer, Bestand prognostizierbar also: intern verarbeitbar und entscheidbar zu machen. Die fehlende Zweckorientierung erschwert die Ausbildung eigener Relevanzkataloge und Bewertungskriterien. Letztlich bleibt die Organisation gefangen in Umweltabhängigkeit.

Ausgehend vom Grundproblem der Absorption von Komplexität und Veränderlichkeit benennt Niklas Luhmann einige typische Strategien, mit eingeschränkten Möglichkeiten der Zwecksetzung umzugehen. Diese sind etwa die Subjektivierung der Situation, also Orientierung an systemeigenen Wirklichkeitsvorstellungen, die Institutionalisierung von Erlebnisverarbeitung, oder die Systeminnendifferenzierung (Luhmann 1991: 181ff). Diese Strategien sind geeignet, die Umwelt, die sich für jedes Organisationssystem nur als

unendliche Komplexität zeigt, für dieses bearbeitbar und damit auch entscheidbar zu machen. Die verschiedenen Strategien sind dabei inklusiv und für die Lösung dieses Problems funktional äquivalent. Sie gestalten sich in den auftretenden Kombinationen dieser nicht vollständig trennscharfen Varianten jedoch bisweilen inkompatibel (Luhmann 1991: 181ff). Es obliegt der Zweckfunktion, eine Gleichzeitigkeit dieser Strategien zu ermöglichen, sie auch in ihren Widersprüchlichkeiten kombinierbar zu machen. Dieser Gedanke macht deutlich, welche zentrale Funktion dem Zweck in der Ausgestaltung des Verhältnisses der Organisation zu ihrer Umwelt zufällt. Er verlagert das Bestandserhaltungsproblem in das System, transformiert Umweltkomplexität und graues Rauschen in verarbeitbare Informationen (Luhmann 1991: 190).

Diese theoretischen Überlegungen ergänzen die bisherigen empirischen Ergebnisse. Die Organisation DII operiert ohne klare Zweckstruktur und im Spannungsfeld von Autonomiebestrebungen und Verflechtungsstrukturen. Hier zeigt sich ein Zusammenhang zwischen verschiedenen Dimensionen der Zweckfunktion, also der Umweltregulierung, der Bestandserhaltung und der Außendarstellung. Diese Dimensionen bewegen sich alle in dem festgehaltenen Spannungsverhältnis und werden eben vor dem Hintergrund dieses Verhältnisses problematisch. Dies gilt insbesondere sofern die Zweckfunktionen aufgrund ihrer unklaren Ausformulierung nicht erfüllt werden können²⁸. Eben dieses ist eines der angesprochenen Probleme der DII. Um weiter in die empirische Detailbetrachtung dieses Aspektes einzusteigen und anschließend zu analysieren, wie die DII diesen Problemen begegnet, wollen wir schauen, wie die DII ihre Aufgaben selber beschreibt. Damit nähern wir uns der Zweckstruktur der DII an, um im daran anschließenden Kapitel zu analysieren, vor welchen Hinsichten diese Zweckstruktur zu konkreten Problemen der Organisation wird.

²⁸ Oder man zumindest nicht ohne Weiteres identifizieren kann ob sie erfüllt werden oder nicht.

Die Aufgaben der DII

Wie gezeigt (Abbildung Nr. 1) baut sich die DII auf drei Lenkungsreise auf: Referenzprojekte, Regulierung und Rollout Plan. Problematisch im Sinne der Zwecksetzung war und ist hierbei der Punkt Referenzprojekte:

„Das, an dem es bei uns eben eine halbes Jahr gehakt hat, gerade in der wichtigen Phase, war eben die Rolle. Wie weit gehen wir in der Definition bzw. in der aktiven Entwicklung dieser Referenzprojekte?“ Dr. Youssef

Die Diskussion über die konkreten Aufgaben der DII bewegt sich zwischen zwei Positionen²⁹: Auf der einen Seite diejenige der „Enabler“, auf der anderen Seite die „Macher“. Dabei vertreten die „Enabler“ die Zielsetzung einer DII, die sich versteht als „Lobbyverband“, wie Prof. Dr. Said es formuliert:

„Der Auftrag der DII ist, die Umsetzung des Desertec-Konzeptes in Eumena zu beschleunigen.“

„Die DII GmbH baut ja nicht, sie braucht ja das Geld nicht um zu bauen, sondern sie braucht es um zu planen und Lobbyarbeit zu machen, zu organisieren.“

Prof. Dr. Said beschreibt hier die Lobbyarbeit als Aufgabe der DII. Geschehen soll dies konkret mit den Mitteln politischer Kommunikation auf Ebenen der europäischen und afrikanischen Nationalstaaten und der EU. Diese Auffassung der Zwecke der DII kollidiert mit einer zweiten Position, die wir im Material haben identifizieren können. Die Vertreter der zweiten Position gehen in der Zieldefinition die Referenzprojekte betreffend deutlich weiter. Das ist deswegen ein entscheidender Unterschied, weil die Referenzprojekte als konkrete Kraftwerksprojekte für die meisten Industriepartner in Form berechenbarer Businesspläne gedacht werden. Die Vertreter dieser Gegenposition zu den „Enablern“ möchten wir im Folgenden die „Macher“ nennen, da sie die DII eher als eine Organisation sehen, deren Wirken über reine Vorbereitung und Planung

²⁹ An welcher Linie entlang dieser Konflikt lief lässt sich aus dem Material nicht rekonstruieren. Es bleibt aber die Vermutung, dass die „Enabler“, also diejenigen, die eher einen offenen Projektmarkt bevorzugten, eher die Finanzierer, Versicherer etc. sind, während der geschlosseneren Markt und die schnelleren Ausschreibungen, die die Konkretisierung von Projekten mit sich bringt, eher von den Technologieunternehmen bevorzugt wird.

hinausgeht. Ihre Maximalforderung ist eine DII als Kraftwerkplaner und -bauer. Das hieße eine möglichst konkrete Planung von Kraftwerksprojekten. Dazu gehören Umfang, Entscheidungen für konkrete Technologien (und damit gegen andere), Standortwahl, Kostenschätzung etc. und eine anschließende Ausschreibung durch die zuständigen Institutionen. Für die Referenzprojekte wäre das konkret die marokkanische Energieagentur Masen, welche im Juli 2011 als gouvernementaler Partner dem Desertec-Konsortiums beitrug. Damit wird von Seiten der „Macher“ klar die Hoffnung formuliert, diverse Aufträge direkt an einzelne Shareholder oder an von diesen geführte Konsortien vergeben zu können.

Zwar war auch die konkrete Ausgestaltung der anderen beiden Säulen, also der Regulierung und des Rollout Plans, über den Zeitpunkt der Gründung der GmbH hinaus ungeklärt, die Definition der Aufgabenstellungen und Erwartungen, die sich mit der Entwicklung der Erarbeitung eines regulatorischen Konzeptes und eines Umsetzungsplans bis 2050 verbanden, war indes leichter zu bewerkstelligen. Das mag daran liegen, dass die Arbeitsergebnisse beider Säulen abstrakter bleiben müssen, da sie erstens eine andere zeitliche Perspektive in den Blick nehmen und zweitens unkonkret bleiben mit Blick auf die Geschäftsfelder der einzelnen Shareholder, also Finanzierung, Erzeugung, Durchleitung etc. Dadurch können sich unterschiedliche Erwartungen der beteiligten Shareholder nicht an der jeweiligen Konkurrenzsituation stoßen. Vielmehr ist die Bearbeitung der Themen der anderen beiden Säulen Voraussetzung dafür, dass grüner Importstrom aus nordafrikanischen Kraftwerken überhaupt eine denkbare Option wird, wie Dr. Latifa von der DII ausführt:

„[Diese Themen,] wo man in die Zukunft schaut, wo man neue Märkte entwickelt, wo man praktisch einen Kuchen bäckt, der dann für alle größer ist, da sitzen [Konkurrent A] und [Konkurrent B] ganz konstruktiv nebeneinander und arbeiten richtig gut mit.“

Diese Art der bereitwilligen Kooperation funktioniert jedoch bei den Referenzprojekten nur bedingt und wird für die DII auf Ebene der Arbeitsgruppen zu einem Problem:

„[Bei der Offenlegung von Kostenstrukturen in anderen Arbeitsgruppen] kommt man dann relativ schnell in die Situation, wo es zum Stillstand kommt“ Dr. Latifa

Der Gesellschaftsvertrag, welcher eigentlich das Dokument sein sollte, das den Zweck der Organisation definiert, beruft sich auf die Grundsätze des Memorandums of Understanding, welches grundlegende Prinzipien der Unternehmung enthält, aber eben keinen Auftrag für die Organisation. Dennoch erfüllt das Memorandum of Understanding für die anfängliche Bestimmung des Organisationszwecks durchaus eine Funktion: Es reduziert die Vielzahl der Möglichkeiten, indem es eine ausschließende Rahmung vorgibt, die die prinzipielle Änderbarkeit des Zweckes begrenzt. Um Beispiele aus der Empirie zu nehmen, schließt es etwa aus, durch die gebauten Leitungen Kohlestrom nach Afrika zu verkaufen, Atomkraftwerke in die Wüste zu bauen oder unter dem Label Desertec Autos zu verkaufen. Die Einhaltung der im Memorandum of Understanding festgelegten Prinzipien wird garantiert durch die formale Festschreibung eines Vetorechts der Desertec Foundation. Die prinzipielle Änderung des Zweckes wird durch diese Einrichtung stark begrenzt.³⁰

Wir werden den Einfluss der Konkurrenzsituation auf die Arbeit der Arbeitsgruppen im folgenden Kapitel (6.2) gesondert betrachten. Hier soll erst einmal festgehalten werden, dass die Shareholder mit ganz unterschiedlichen Erwartungen an die DII herantreten. Aus dieser Situation der divergierenden Ansprüche wurde die Entscheidung über eine Definition des Zweckes der DII in den Shareholderversammlungen problematisch.

Wie wird diese Beobachtung nun vor dem Hintergrund des Verhältnisses der DII zu ihren Shareholdern zu einem Problem für die DII? Konkret ließen sich im Material mehrere Aspekte finden, die direkt mit der unklaren Zwecksetzung im Zusammenhang stehen, und die vor dem Hintergrund der organisationalen Autonomie zu Problemen werden. Vor welchen Hinsichten diese Aspekte unter Berücksichtigung des bisher Gesagten problematisch werden und wie die DII mit

³⁰ Strukturelemente dieser Art finden sich im Regelfall in Stiftungen, in denen der Zweck durch den oder die Stifter festgelegt und in der Satzung als unveränderlich festgeschrieben wird.

der Diffusität ihres Zweckes und den daraus resultierenden Problemen umgeht, wird in den folgenden Kapiteln behandelt.

6.1.2 Probleme für die DII

Die Shareholderversammlungen nehmen konkrete Managementaufgaben wahr, statt wie üblich einzig den Geschäftsführer zu benennen. Somit ist es nicht die Organisation der DII, die autonom zentrale Entscheidungen trifft, sondern ein Gremium, welches für die DII Umwelt ist. Auch bei der Frage nach dem Organisationszweck halten die Shareholder entsprechend die Zügel in der Hand, was Auswirkungen auf die autonome Entscheidungsfähigkeit der DII hat: Sie kann rein formal ihren Organisationszweck nicht selber bestimmen. In der Konsequenz von einem fremdbestimmten Organisationszweck zu sprechen wäre jedoch ebenso unzureichend, obgleich ein solcher auf manchen Ebenen funktional äquivalent wäre. Die formal zur Entscheidung berechtigte Instanz, die Shareholderversammlung, entscheidet zunächst nicht über den Zweck und im späteren Verlauf der Unternehmung in einer Weise, die für die DII nur unzureichend spezifisch ist. Wo sich die unklare Definition des Zweckes für die Shareholder als ein Entscheidungs- oder Managementproblem darstellt, ist dieses Problem für die DII in drei Punkten ein wesentliches. Es zeigt sich in verschiedener Hinsicht:

- Als Problem der Koordination der Shareholderinteressen
- Als Problem der Außendarstellung
- Als Problem der Bestandsgefährdung

Diese drei Probleme für die DII schauen wir uns nun im Einzelnen näher an.

Das Problem der Koordination der Shareholderinteressen

In der Analyse zeigte sich, dass die fehlende Möglichkeit der Zweckorientierung es der DII erschwert, den heterogenen Erwartungen und

Ansprüchen der Shareholderorganisationen zu begegnen. Im Zuge dieser heterogenen Ansprüche steigen auch die Anforderungen an Koordinationsprozesse, mit denen die DII auf die unspezifischen Erwartungen der Shareholder zu reagieren versucht.

„Es fängt schon damit an, dass bestimmte Firmen eine sehr eigenwillige Interpretation dessen haben, was die DII eigentlich zu leisten hat. [...] Konfliktpotenzial ist das in jedem Fall.“ Dr. Mimoun

Dass verschiedene Shareholder eines derart heterogenen Konsortiums mit ebenso unterschiedlichen Erwartungen an ein Projekt wie dieses treten, dürfte kaum überraschen. Die Beobachtung, dass daraus auch konkrete Erwartungen an die DII abgeleitet werden, stellt diese jedoch organisatorisch vor Probleme, welchen sie mithilfe einer klaren Zweckdefinition begegnen könnte. Als „zwanzigfaches Sandwich“ (Dr. Latifa) wurde die Rolle der DII beschrieben. Das benennt die Herausforderungen, vor welchen die DII steht, schon recht treffend. Es ist bekannt, dass Organisationen unterschiedlichen und inkompatiblen Umwelterwartungen ausgesetzt sein können.³¹ In diesem Fall zeigen sie sich in der undefinierten Rolle der DII, im Konflikt zwischen „Enablern“ und „Machern“. Die Externalisierung von Managementstrukturen auf die Shareholderversammlung bringt ungeachtet der Fremdfinanzierung eine Umweltabhängigkeit der DII mit sich, welche die DII eben nicht durch Verweis auf eine klare Zweckstruktur auflösen kann. Durch deren Fehlen wirkt die Heterogenität der Ansprüche in Form individueller Shareholderansprüche ungefiltert auf die DII ein. Man könnte sagen, sie sieht sich diesen schutzlos ausgeliefert, da das Fehlen eines klaren Zweckfilters ihr die Transformation von Umwelteindrücken in intern bearbeitbare Informationen erschwert. Im Kapitel 6.2 werden wir sehen, wie sich diese Erwartungen auch über die Verflechtungen von Personalstrukturen in die DII tragen.

³¹ Diesen zu begegnen ist für jeden Organisation eine teils paradoxe Herausforderung. So macht etwa Brunsson den Unterschied zwischen „Talk“ und „Action“ als eine verbreitete Form der Auflösung dieses Paradoxes aus (Brunsson 1989). Die Idee besagt im Kern eine Entkopplung der Außendarstellung von internen Prozessen. Diese Art des Umgangs setzt aber organisationale Autonomie voraus.

Das Problem der Außendarstellung

Die fehlende Zweckdefinition wirkt sich auch auf die Außenwahrnehmung der DII aus. Gerade die Vergewisserung über den eigenen Organisationszweck dient der Organisation jedoch zur Darstellung ihrer Selbst nach außen. Der Organisationszweck ist der Beobachtungsmodus über welchen das System beim Blick nach außen relevante und anschlussfähige Informationen vom Rest unterscheidet (Luhmann 1964: 109). Desertec als Projekt war schon vor der Gründung der Desertec Industrial Initiative GmbH ein Thema, welches öffentlich wahrgenommen und begleitet wurde. Die unterschiedlichen Ansichten darüber, was die Gesellschaft zu leisten habe, spiegelt sich auch in der öffentlichen Wahrnehmung des Projektes wieder, die sich sehr heterogen gestaltet, was sich in der Außenvertretung der DII durch Mitarbeiter oder auch Shareholdervertreter zeigt.

„Ich leide sehr unter dieser Uninformiertheit weil ich natürlich bei meinen ganzen öffentlichen Auftritten immer damit konfrontiert werde. Ich werde nicht müde zu sagen, was wir machen, das ist aber sehr schwer nachträglich noch zu korrigieren.“ Dr. Mostafa

Dr. Mostafa bezieht sich hier auf das Problem, dass bei den öffentlichen Betrachtungen und Debatten über Desertec oft von falschen Voraussetzungen ausgegangen wird.³² Es mag diskutiert werden, ob und in welcher Weise die Heterogenität der Ansprüche der Shareholder diese Verwirrungen provoziert haben³³, das Material zeigt aber deutlich, dass sowohl Vertreter der Shareholder als auch solche der DII die „Uninformiertheit“ der Öffentlichkeit bedauern. Gerade aber für die DII führt diese Situation, die eben aus der unklaren Zwecksetzung resultiert, zu organisatorischen Problemen. Die unklare Annahme der Öffentlichkeit über den Zweck der DII macht es der DII unmöglich, einheitliche Kriterien für eine konsistente Außendarstellung zu erzeugen. Gleichzeitig

³² So etwa gingen gerade in der Gründungszeit der Desertec-Initiative einige Kommentatoren von einem Großkraftwerk aus, welches allein die komplette Leistung erzeugen solle oder sie unterstellten den Plan, dass der Elektrizitätsexport nach Europa über eine einzige zentrale Leitung laufe.

³³ So wurde etwa die Öffentlichkeit vor der Gründung der GmbH vor allem durch Vertreter der Shareholder informiert. Diese traten als Interviewpartner in Presse und Rundfunk oder als Referenten auf teils öffentlichen Veranstaltungen auf.

problematisiert sich das Umweltverhältnis, weil auch die Umweltselektion vor dem Hintergrund eines fehlenden Zweckfilters nicht funktioniert. Eine konsistente Außendarstellung würde der Organisation jedoch eine Ressource sichern, auf die sie dringend angewiesen ist: Die Legitimität. Auf diesen Punkt kommen wir im Kapitel 6.3 nochmal detailliert zurück.

Das Problem der Bestandsgefährdung

Generell wird fehlende Zwecksetzung für die Organisation in systemgefährdender Weise brisant mit Blick auf das Grundproblem der Bestandserhaltung. Dieses schlägt aufgrund erschwerten Entscheidungsbedingungen in besonders feindlicher, systembedrohender Weise in die organisationale Realität der DII ein. Wie oben ausgeführt, streben Organisationen einen Weiterbestand in der Zukunft an. Durch die Einrichtung eines Metazwecks wie „Geld verdienen“ wird versucht, diesem Problem zu begegnen. Die Zwecksetzung ermöglicht es den Organisationen, Schritte zur Erreichung dieses Metazwecks zu gehen, da er Orientierung bietet indem er organisatorisches Wirken für die Organisation bewertbar macht.

Für die DII bedeutet die fehlende Autonomie, provoziert durch das Externalisieren von Entscheidungen und deren Strukturen, eine Latenthaltung des Zweckes und damit verbunden eine Unklarheit bezüglich des eigenen Systembestandes. Dieser Zusammenhang wird im vorliegenden Fall besonders deutlich: Die Existenz der DII als Organisation unterliegt einer zeitlichen Begrenzung von drei Jahren, welche durch den Gesellschaftsvertrag bestimmt ist. Der Gesellschaftsvertrag enthält keine automatisierte Verlängerungsklausel. Ein Nicht-Entscheiden der Shareholderversammlung zu diesem Thema wäre entsprechend eine Entscheidung gegen den Weiterbestand. Die DII würde als Organisation aufhören zu existieren. Diese Abhängigkeit bleibt auch nicht latent, sondern wird auf Ebene der Shareholder offen kommuniziert. Dazu gehört auch, dass laut über Alternativen zur DII für die Zeit nach 2012 nachgedacht wird. Dabei wäre eine Entscheidung für eine Verlängerung des Gesellschaftsvertrags nach bestehenden Bedingungen, wie auch eine Entscheidung für modifizierte

Modelle mit der DII als zentrale Organisation möglich.³⁴ Über deren Zukunft wird jedoch offen spekuliert. Die DII hat keine Möglichkeit, durch Erfüllung der Zielsetzung „Geld verdienen“ der Systemerhaltung Wahrscheinlichkeit zu verleihen, sondern ist auf Zahlungen der Jahresbeiträge der Shareholder angewiesen. Aus diesem Grund muss sie andere Wege finden, dem Problem der unklaren Zukunft zu begegnen. Welche Wege das sind, wird das nächste Kapitel zeigen.

6.1.3 Organisatorischer Umgang der DII

Wir haben mit Hilfe des empirischen Materials drei Aspekte gezeigt, bei denen die Diffusität der Zweckstruktur sowie die fehlende Möglichkeit autonomer Zwecksetzung für die DII zum Problem werden. Diese drei Aspekte sind die Koordination der divergierenden Shareholderinteressen, die Außendarstellung der DII und die Unklarheit bezüglich des Systembestands. Nachdem wir nun zeigen, dass Vertreter der DII diese Probleme durchaus als solche erkennen, werden wir darstellen, wie die DII diesen Problemen begegnet und welche funktionalen Umgangsstrategien sie entwickelt.

Die DII erkennt, dass die fehlende autonome Zwecksetzung für sie problematisch ist. Von verschiedenen Vertretern der DII wurde proklamiert, dass *„Zieldefinition für die DII die schwierigsten Themen sind“* (Dr. Mimoun), dass *„das eigentliche Problem die unterschiedliche Zielsetzung, mit der die Firmen in dieses Konsortium gehen ist“* (Dr. Mimoun) und dass es *„den Leuten [hier: der Öffentlichkeit] klar werden muss, was wir eigentlich machen.“* (Dr. Jamal). Auch die fehlende Zukunftssicherheit nimmt in den Aussagen eines hochrangigen Mitarbeiters eine wichtige Rolle ein:

„Ein Punkt, ich wäre sogar dafür zu sagen, meine persönliche Hauptherausforderung ist [...] bis dahin eine so einzigartige Konstellation mit diesem Konstrukt DII zu schaffen [...] dass die beteiligten

³⁴ Damit ist keine Aussage getroffen über eine konkrete Entscheidungsmöglichkeit unter Berücksichtigung möglicher Mehrheitsverhältnisse, Machtkonstellationen und partikularer Interessen einzelner Shareholder, sondern einzig über die formalen Möglichkeiten und Befugnisse der Shareholderversammlung.

Unternehmen sagen, jetzt kann es in eine zweite Runde gehen. Jetzt verlängern wir nochmal." Dr Latifa

Wie gezeigt sind die (formalen) Möglichkeiten der DII, durch Entscheidungen zur Zwecksetzung beizutragen, reduziert. Das stellt sie vor die oben genannten Probleme der Koordination, der Außendarstellung und der Bestandsgefährdung. Diese werden von der DII gesehen, als solche erkannt und ihnen wird in klarer Weise begegnet: Die DII versucht, die fehlenden Möglichkeiten zur autonomen Zwecksetzung durch die Ausbildung (struktureller) Funktionsäquivalente zu ersetzen. Diese laufen auf die Ausbildung eigener Autonomie hinaus. Diese eigene Autonomie setzt zunächst an beim Organisationszweck selber. Ohne diesen als Arbeitsgrundlage fällt das Operieren schwer. Zwar brach in der DII in den ersten Monaten aufgrund von ganz basalen Anfangsschwierigkeiten keine Langeweile aus: Es musste ein Gebäude bezogen werden, es fehlte noch an technischer Infrastruktur, grundlegende Personalentscheidungen standen an, etc. Dann jedoch fiel der Fokus auf die eigentliche Aufgabe.

„Wir haben ja immer gesagt, wir gründen diese Gesellschaft, weil die Gesellschaft die Arbeit machen soll.“ Dr. Abdelkader

Es zeigt sich hier, dass die DII für die Shareholder ein Instrument der Auslagerung der „Arbeit“ am Projekt Desertec ist. Die Entscheidungsgewalt über die konkrete Spezifizierung dieser „Arbeit“ verbleibt aber wie gezeigt in den Reihen der Shareholder. Auf diese Trennung von Entscheidung (über Zweck) und „Arbeit“ (Zweckerfüllung) reagiert die Gesellschaft selbstbewusst. Sie reagiert auf den Konflikt zwischen den „Machern“ und den „Enablern“ mit der Ausbildung einer dritten Position. In einem späteren Schritt wurde das „Enablen“ als Ziel durch die SH-Versammlung entschieden. Das nahm der DII die Möglichkeit als Kraftwerksbauer aufzutreten, weil dafür bedeutend andere Finanzierungsmodelle benötigt würden. Es ist aber doch beobachtbar, dass die DII alle ihr möglichen Schritte geht, um der Position der „Macher“ nahe zu kommen. Das heißt, dass Kraftwerke in ihrer Vorstellung bis zur Ausschreibungsreife geplant werden, um dabei möglichst präzise werden. Ein Vertreter der DII fasst es wie folgt zusammen:

„Und da gab es irgendwann diesen formelhaften Kompromiss mit den Enablern wobei selbst das heute noch viele unterschiedlich verstehen. [...] Das ist, wir gehen bis dahin, und wir stellen auch sicher, dass durch Zusammenarbeiten in den Ländern mit den entscheidende Organisationen und Institutionen eben auch diese Ausschreibung erfolgen wird. Deswegen wollen wir vertraglich festlegen, dass wir sicher sein können, dass die Pakete, die wir im Groben empfehlen, auch so ausgeschrieben werden. Im Groben heißt, dass da nicht einer auf die Idee kommt und eine Ausschreibung für ein 50MW-Kraftwerk macht, wenn wir sagen, dass 250MW mit Speicher aber vier mal billiger ist.“ Dr. Youssef

Der DII-Vertreter benennt die Zweckdefinition der Shareholder als „formelhaften Kompromiss“ und deutet damit darauf, dass diese ungeeignet sei, konkrete Handlungsorientierung zu bieten. Dort, wo die unterschiedlichen Shareholderansprüche in einer unspezifischen Definition des Zweckes der DII münden, wird die Positionierung der DII in dieser Aussage sehr konkret. Diese klare Positionierung ist für die DII in mehrfacher Hinsicht funktional mit Blick auf die Probleme Koordination, Außendarstellung und Bestandsgefährdung. Sie gibt klare Orientierung zur strategischen Ausrichtung und zur Kombination unterschiedlicher Strategien zur Umweltregulation. Diese klaren Positionierung klärt eindeutig die Darstellung nach außen, macht sich frei von der inkompatiblen Kakophonie der Shareholderansprüche und integriert dennoch deren Entscheidung. Als „formelhaften Kompromiss“ besitzt die Entscheidung Dehnungspotenzial, welches ausgeschöpft werden kann ohne sich direkt über diese hinweg zu setzen. Strukturell kommt dieses Vorgehen einer eigenen Entscheidung gleich.

„Wenn wir anfangen, uns nach dem Willen unserer Shareholder zu richten, ist das DII-Konzept so nicht zielführend zu bearbeiten. Weil die Arbeit, die wir tun, und die Pakete, die wir abzuleisten haben, die sind eigentlich aus der... aus dem Auftrag als solches... Vision Desertec... definiert. Und nicht nach der Erwartungshaltung von irgendwelchen Shareholdern.“ Dr. Mimoun

Dort, wo ein Arbeitsgruppenleiter der DII von einem DII-Konzept (und eben nicht von einem Desertec-Konzept) spricht wird deutlich, dass eigene Autonomie über die Bildung einer eigenen Identität geschaffen wird, die sich eben unabhängig von den Shareholderinteressen bildet und eben auch unabhängig von diesen wirkt.

Die Ausbildung dieser eigenen Identität als Reaktion auf das an anderer Stelle bereits eingeführte „zwanzigfache Sandwich“ (Dr. Latifa), also das Einwirken der unterschiedlichsten Shareholderinteressen auf die DII, ist auch mit Blick auf die Shareholderversammlungen funktional und zeigt sich in der Positionierung der DII in diesem Gremium. Dort kann die DII ihre Interessen zwar nicht durch ein formelles Stimmrecht zum Ausdruck bringen, wohl aber durch die Ausbildung von Verfahren, die Vorbereitung der Sitzungen und die Meinungsbildung über informelle Prozesse, auf die sie, auch gerade aufgrund der Verflechtung mit den Shareholdern, einen gewissen Zugriff hat.

Wie gesagt, das eigentliche Problem, würde ich eher sagen, ist die unterschiedliche Zielsetzung, mit der Firmen in dieses Konsortium gehen. Das müssen Sie irgendwann ja mal stringlinen. Das ist die Frage, wie bereiten Sie diese Versammlung vor? Was aus meiner Sicht noch wichtiger ist: Wie konditionieren Sie vielleicht auch mal bestimmte Shareholder um? Sagen wir mal, damit Sie in dem ein oder anderen Thema auch Ihren Pfad verstehen und vielleicht dafür auch voten! Da müssen Sie schon ein bisschen was leisten.“ Dr. Mimoun

Dr. Mimoun macht deutlich, dass die DII ein klares Eigeninteresse verfolgt und es in den Vorbereitungen der Shareholderversammlungen mikropolitisch platziert. Dieses wird beschrieben als eine der Aufgaben, die die DII zum Erreichen ihres selbstgesetzten Zweckes zu leisten habe. Das ist insofern bemerkenswert, als dass die DII eben nur Gegenstand dieser Versammlungen ist, nicht aber eines ihrer Organe. Dieses Selbstverständnis klingt auch in der „*einzigartigen Konstellation mit diesem Konstrukt DII*“ (Dr. Latifa) an. Wie bei der Gründung der GmbH die Vermischung von Zweck des Unternehmens und der abstrakten Vision Desertec dazu führte, dass der klare Zweck der Organisation zugunsten der abstrakten Prinzipien undefiniert blieb, so führt die DII diese Punkte wieder zusammen, ermächtigt sich der Desertec-Idee und überführt sie in eigene, wissensbasierte Inhalte. Dieses DII-proprietäre Wissen ist vertraglich geschützt, Verschwiegenheitsklauseln in den Entsendeverträgen sollen verhindern, dass es über die abgestellten Mitarbeiter zurück fließt in die Shareholderunternehmen.

Auch vor dem Problem der latent gehaltenen Zukunft des Systems DII bringt es der DII Autonomiegewinne, dass sie nicht nur „Enabler“ sein will, sondern die

Kraftwerksprojekte so präzise wie möglich aufzusetzen gedenken. Sie bildet Autonomie, indem sie durch tägliches Operieren Fakten schafft, die sie eigentlich qua formaler Verfasstheit nicht schaffen könnten. Eine Zuspitzung späterer Marktgeschehnisse, eine Kopplung von Projekten an die DII und an DII-proprietäres Wissen erhöht die Abhängigkeit der Marktchancen derjenigen Konsortien, welche aus den Bieterverfahren für Kraftwerksprojekte rausgehen, von den in der DII geschaffenen Fakten.

6.1.4 Zusammenfassung

Wir haben in diesem Kapitel gezeigt, dass das organisatorische Element der Zwecksetzung, welches für die Autonomie von Organisationen von zentraler Bedeutung ist, im vorliegenden Fall für die DII problematisch wird. Die Shareholderversammlung ist formal in der Position, den Zweck für die DII zu definieren. Diese Zweckdefinition bleibt jedoch zunächst aus. Der shareholderinterne Konflikt entzündete sich auf Ebene der Referenzprojekte und wurde geführt zwischen zwei Positionen, denen der „Enabler“ und der „Macher“. Dieser Konflikt führt dazu, dass eine hinreichend konkrete Zweckdefinition vermieden wurde und ein Bezug auf das Memorandum of Understanding mit seinen unspezifischen Prinzipien als Ersatzformel dient, die diesen Entscheidungstau zwar verhüllt, aber eben nicht die Wirkungen eines Organisationszweckes für die DII hat.

Der Rückbezug auf die theoretische und begriffliche Fassung des Organisationszweckes zeigt klar, was schon mit der Betrachtung des empirischen Materials erarbeitet wurde: Die Koordination der Shareholder, die Bestandserhaltung der Organisation DII und die Außendarstellung werden für die DII problematisch, da ihnen kein definierter Organisationszweck zur Verfügung steht. Damit fehlt ein klärender Bezug für die Kommunikation über diese Probleme und in Folge für deren Handhabung dieser Probleme, weswegen die DII andere Elemente erzeugt, um diesen drei Herausforderungen zu begegnen. Vor allem ist zu beobachten, dass die DII eine eigene Autonomiestruktur ausbildet, die für das Feld der Umweltregulierung, in dem sich die drei Probleme

bewegen, als funktionales Äquivalent zu einem Organisationszweck wirkt. Die DII erzeugt eine eigene Identität, indem sie qua täglichen Operierens eine dritte Positionen zwischen den beiden Positionen der „Enabler“ und „Macher“ ausbildet und sich damit ein Element schafft, welches geeignet ist, den drei Problemen der Koordination der Shareholder, der Außendarstellung und der Bestandserhaltung zu begegnen: Die Koordination der divergierenden Shareholderansprüche wird für die DII durch dieses Element verlagert, eine eigene Identität, ein eigener Zweck bietet der DII die interne Orientierung, die für diese im Gegensatz zu den manigfaltigen, von außen kommenden Erwartungen durch dieses Zweckfilteräquivalent bearbeitbar ist und Orientierung bietet. Damit steht ihr eine Orientierung für ihr alltägliches Operieren zur Verfügung und macht Bestandserhaltung wahrscheinlicher, da sie eigene Inhalte ausbilden kann und damit eine mögliche Auflösung der DII nach drei Jahren erschwert. Auch in der Außendarstellung bietet diese eigene Identität eine Orientierung, da sie ähnlich wie ein klar definierter Zweck, Konsistenz generiert.

6.2 *Das Problem der Personalverflechtung*

Die fehlende Zweckdefinition steht in einem direkten Zusammenhang mit den Phänomenen, die die Personalverflechtung der DII mit ihren Shareholdern mit sich bringen. Wir werden sehen, dass fehlende organisationale Autonomie auch hier wirkt auf die Bestandserhaltung und die Regulierung von Umweltinformationen und -kontakten. Mitgliedschaft bedeutet auch *"Unterwerfung unter die Formalstruktur"* (Luhmann 1964: 101). Dazu gehört auch die Anerkennung des Organisationszweckes. Zwar generalisieren Organisationen die individuellen Motivlagen der Mitglieder, wie im Kapitel 4.2 gezeigt wurde, das bedeutet aber nicht, dass diese vom Organisationszweck vollständig entkoppelt wären.

Wir wollen in diesem Kapitel die Fragen stellen, welche Funktionen der Einsatz von abgestelltem Personal an der Schnittstelle zwischen Organisationen für die DII erfüllt und wie daraus resultierende Unsicherheiten für die DII organisatorisch handhabbar gemacht werden.

Für Unternehmenskooperation und Joint Ventures ist ein Personalaustausch verschiedentlich beschrieben worden. Netzwerkkoordination erfordert demnach bei hohen Teilnehmerzahlen einen geteilten Personalstamm (Common Staff) wobei dieser sich dadurch auszeichnen muss, dass er eben nicht firmengebundene Interessen verfolgt (Grandori/Soda 1995: 194). Dabei zeigt sich jedoch auch, dass die Anforderungen an dieses Personal steigen. Das betrifft in erster Linie die kommunikativen Fähigkeiten und das Aushalten der unterschiedlichen Ansprüche, die die Komplexität solcher Kooperationen mit sich bringt (Hirsch – Kreinsen 2002: 115). Auch nach Reiner Franzpötter wird das generelle Grenzproblem von Organisationen durch den *„unternehmerischen Angestellten“* gelöst (Franzpötter 2000) und somit auch auf Personalqualifikation geschoben (vgl. auch Nocke 1980). Ein Phänomen, das der Entsendung von Mitarbeitern ähnlich ist, wurde von Gabriele Wagner bearbeitet. Die sogenannten Ex-Patriates sind solche Manager, die für eine gewissen Zeit ins Ausland gehen, um dort Außenstellen zu betreiben. Auch bei diesen lassen sich

Anpassungskonflikte feststellen, die jedoch mehr auf die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zurückgeführt werden (Wagner 2006).

6.2.1 Der Fall der Personalverflechtung

Große Teile des Personals der DII sind direkt bei dieser angestellt und werden bezahlt aus den Mitteln, die die Shareholder und Assoziierten Partner der Gesellschaft zur Verfügung stellen. Darüber hinaus gibt es einen relevanten Anteil von Mitarbeitern der DII, welcher nicht bei der Gesellschaft, sondern bei einem der Shareholder oder (deutlich seltener) einem der Assoziierten Partner angestellt ist und für die Zeit seines Wirkens bei der DII lediglich für die Arbeit dort freigestellt wurde. Teilweise arbeiten diese Mitarbeiter für begrenzte Zeiträume von nur wenigen Monaten bei der DII, teilweise sind sie für die gesamte Laufzeit des Gesellschaftsvertrages von ihren eigentlichen Aufgaben in den jeweiligen Heimatorganisationen entbunden. Diese freigestellten Mitarbeiter werden an verschiedenen Stellen innerhalb der Organisation eingesetzt, darunter auch in Leitungsfunktionen. Ein Mitarbeiter leitet eine der Arbeitsgruppen und auch einem der Lenkungsreise sitzt einer dieser externen Mitarbeiter vor. In den Arbeitsgruppen selbst sind dann die meisten derjenigen Mitarbeiter tätig, die für begrenzte Zeiträume von den Shareholdern an die DII abgesandt werden. Diese Mitarbeiter bewegen sich in dieser Zeit in einer Doppelrolle, sie haben „zwei Hüte auf“, wie Dr. Hicham es formulierte. Welche Implikationen und Probleme diese „zwei Hüte“ und weitere Auffälligkeiten dieser Konstruktion mit sich bringen, werden wir hier zeigen.

6.2.2 Funktionalität für DII und SHs

Zunächst aber soll festgehalten werden, welche Funktionen der Personalaustausch für die DII und die Shareholder erfüllt: *„Nach der Gründung der DII war es gewollt, dass die DII möglichst schnell an die Arbeit geht. Dazu fehlten ihnen zunächst die Leute!“*, wie das Gründungsmitglied Dr. Abdelkader es formulierte. Kurzfristig konnten die Shareholder für einzelne Aufgaben Personalressourcen freistellen, um einzelne sogenannte Workstreams von der Shareholder- in die DII-Verantwortlichkeit zu tragen. Diese Aufgaben waren anfänglich noch kommunikativer oder administrativer Art: *„Das Büro musste zum Laufen gebracht werden“* (Dr. Abdelkader). Dafür konnte die DII nicht wie große Firmen auf Inhouse-Consultants oder logistische Stabsstellen zurückgreifen, sie trat aber ebenso wenig einem kleinen StartUp gleich mit entsprechend reduziertem Professionalisierungsanspruch auf. Diese Lücke wurde dann von den Shareholdern geschlossen: Sie sandten einen Mitarbeiter, der die Aufgaben erledigte. Gleiches galt beispielsweise für die Funktion der Öffentlichkeitsarbeit: Ein Shareholdermitarbeiter wechselte zunächst zeitweise, später dann in vollem Umfang an die entsprechend verantwortliche Position in der DII. Gerade auf administrativer Ebene konnte die DII kurz nach ihrer Gründung massiv auf qualifiziertes Personal der Shareholder zurückgreifen.

Als sich innerhalb der DII die Arbeitsgruppen formierten und die Arbeit der drei Lenkungsreise *„Referenzprojekte“*, *„Regulierung“* und *„Rollout Plan“* begann, wurde die Einbindung von Mitarbeitern mit inhaltlichen Schwerpunkten stärker. Die Zusammensetzung der DII soll, wie beschrieben, *„möglichst alle Kompetenzbereiche, die für ein solches Projekt notwendig sind“* (Prof. Dr. Said) in Form von Shareholderbeteiligungen vereinen. Dabei ist das Abstellen von Personal für die DII das zentrale Werkzeug des Wissenstransfers. Für die DII ist das insofern funktional, als dass sie entlastet von Rekrutierungsfragen hoch qualifiziertes Personal zur Verfügung gestellt bekommt, welches keine direkten Kosten produziert und Technikwissen der Shareholderorganisationen in die DII trägt.

Für die Shareholder ist diese Art der Dienstleistung eine Möglichkeit der Einflussnahme über die Shareholderversammlungen hinaus. Zwar wird sowohl von Shareholdervertretern als auch von den abgesandten Mitarbeitern in den Interviews ausgesagt, dass es keine konkreten Instruktionen gegeben habe, die Mitarbeiter in der DII frei agieren würden und keinen weiteren Berichtspflichten unterlägen. Weiter unten werden wir jedoch zeigen, dass diese Entkopplung der Mitarbeiter von ihren Heimatorganisationen strukturell unwahrscheinlich ist und dass unter den Shareholder hier kein einheitliches Vorgehen herrscht.

6.2.3 Probleme für die DII

Wir haben gezeigt, dass diese Art der Personalverflechtung³⁵ für die DII, aber auch für die Shareholder einige funktionale Vorteile mitbringt. Dennoch provoziert dieser Umstand vor dem Hintergrund des bisher Gesagten Effekte, welche für die DII organisatorisch hoch problematisch sind. Das wird vor allem deutlich, wenn wir uns den Fall und das Material unter unserem Leitgedanken von Autonomie und Verflechtung anschauen.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund noch einmal die Einbindung des abgestellten Personals in die DII, so wird deutlich, dass hier Probleme hinsichtlich der Möglichkeit autonomer Personalentscheidung entstehen. Einerseits erfüllt die Einbindung des abgestellten Personals bestimmte Funktionen für die DII als Organisation. Andererseits zeichnet sich ab, dass damit bestimmte Entscheidungen für die DII nur noch eingeschränkt möglich sind. Im Folgenden werden in diesem Zusammenhang drei Problembereiche näher betrachtet. Diese drei Problembereiche sind die Personalstruktur der DII, konkret die Entscheidungsfähigkeit über Rekrutierung und Verweildauer, die Unsicherheit bezüglich der Loyalität der entsandten Mitarbeiter durch die Form der Doppelbeschäftigung bei der DII und der Heimatfirma, sowie die Konkurrenzsituation einiger Shareholder, welche sich an den freigestellten Mitarbeitern kondensiert und damit als Problem in die DII getragen wird.

³⁵ Der Begriff könnte hier insofern irreleitend wirken, als dass Verflechtung einen beidseitigen Austausch suggeriert. Im Fall des Personals ist es hier jedoch nicht so, dass die DII den Shareholdern Personal zur Verfügung stellen würde.

Im Anschluss an die Betrachtung dieser Problembereiche soll erneut die Frage aufgegriffen werden, wie sich in diesem Zusammenhang die organisatorische Auseinandersetzung der DII mit den Effekten von Autonomie und Verflechtung ausgestaltet.

Das Problem der Personalstruktur

In diesem Kapitel zeigen wir, welchen Effekt die fehlende Personalautonomie auf die Personalstruktur der DII hat. Für die Fälle des abgestellten Personals gilt, dass die DII weder über deren Rekrutierung entscheiden kann, noch einen relevanten Einfluss auf dessen Verweildauer im Unternehmen hat. Im anschließenden Kapitel machen wir deutlich, wie diese Situation die Möglichkeiten der DII reduziert, ihre Mitarbeiter zu adressieren und auf diese zuzugreifen und wie diese Situation zu einem Problem wird, welches sich insbesondere am Faktor Konkurrenz zeigt.

Wer in der DII arbeitet, wird wie beschrieben nicht in der DII entschieden. Vielmehr sind es die Shareholder, die einzelne Mitarbeiter in der DII platzieren und wie sich zeigt auch die Entscheidungen über diese treffen. Zwei (ehemals) abgestellte Mitarbeiter, Dr. Abdelaziz und Dr. Hicham, berichten von den Prozessen, die sie zur DII brachten:

„Am ersten Tag nach meinem Urlaub sitze ich da, kommt mein Chef auf mich zu, hält mir einen Zettel vor die Nase mit einer Stellenbeschreibung, wo auch der Begriff Desertec, DII drin vorkam und fragt mich: „Na, wäre das was für dich?“ Dr. Abdelaziz

„Und da war dann auch die Frage in der Abteilung von dem [Shareholdervertreter] hier, wer da halt mitwirken möchte, und da hat sich halt ergeben, dass es ganz gut wäre, wenn ich da eine Zeit mit einspringen würde.“ Dr. Hicham

Was sich in diesen Berichten zeigt ist, dass die Shareholder zumindest vorselektieren oder, wie es im zweiten Fall deutlich wird, intern darüber entscheiden, wer für welche Zeit für die Arbeit in der DII freigestellt wird. Damit wird über Teile des Personals der DII in einem System entschieden, in welches die DII keinen Einblick hat. Sie kann mit klassischen Selektionsmechanismen der

Personalauswahl diese Entscheidungen nur bedingt beeinflussen. Gleichzeitig weiß sie jedoch sowohl um die funktionalen Elemente der Personalverflechtungen, die wie oben beschrieben gerade in der Anfangszeit sehr unterstützend wirkten, als auch um die Wissensabhängigkeit von den Shareholdermitarbeitern, die sich dadurch generiert:

*„Dass eigentlich alle dankbar sind, dass wir ein paar haben, die aus den Firmen kommen, weil wir gerade am Anfang enorm unter Personalknappheit litten und immer mehr Aufgaben auf uns einstürzten und Anforderungen. Wir würden uns wohl noch gezieltere Unterstützung durch Mitarbeiter aus den Häusern wünschen im Sinne von Leute, die dann auch wirklich absolut aus den Engpassstellen kommen, wo wir halt wirklich Know-How-Bedarf haben, zum Beispiel wie Netz. Da kommt aber nicht viel, weil die Leute sind knapp, auch bei denen wohl offensichtlich.“
Dr. Youssef*

Hier zeigt sich abermals das Dilemma der DII: Das Instrument der Entsendung von Mitarbeitern bringt zwar potenzielle Kapazitäten mit sich, die aufgrund der externen Erwartungen auch als benötigt kommuniziert werden, die Abhängigkeit im Bereich spezifischer Kompetenzen bleibt jedoch bestehen, wird aber von den Shareholdern in nur unbefriedigender Weise aufgelöst.

Neben der Frage nach den konkreten Personen, die als Personal in die DII einzubinden sind, stellt sich für die DII das Problem, dass sie auf die Verweildauer der abgesandten Mitarbeiter keinen Einfluss hat. Während es erwartbar ist, dass eine Organisation über die Rekrutierung ihres Personals autonom entscheidet, bleibt mit Blick auf den fehlenden Einfluss, den die DII auf die Verweildauer dieses Personals hat, dennoch anzumerken, dass der Verbleib von Mitarbeitern in gewissem Rahmen generell problematisch ist, da mit dem Ausscheiden von Personal stets gerechnet werden muss. Dieses ist jederzeit frei, den Arbeitgeber zu wechseln oder kann auf anderem Wege aus der Organisation ausscheiden. Ob diese Entscheidung nun vom Mitarbeiter selbst oder von einem Shareholder getroffen wurde, macht für die Organisation keinen Unterschied, da beide Umwelt sind.

Der konkrete Fall bringt jedoch insofern auffällige Besonderheiten mit, als dass die DII diese Abhängigkeit aufgrund der fehlenden

Integrationsmöglichkeiten der Mitarbeiter, etwa durch Instrumente wie z.B. Gehaltszahlung oder Zukunftsoptionen, verwehrt bleibt.³⁶ Generell steht jede Organisation dem spontanen Verlust von Mitgliedern durch Krankheit oder Tod hilflos gegenüber. Gerade letzteres hinterlässt jedoch zumeist eine offene Stelle, die neu besetzt werden kann. Ein vom Shareholder zurückberufener Mitarbeiter wirkt auf die DII jedoch als Verlust, welcher nicht durch Neurekrutierung zu beheben ist. Dieses Problem stellt sich hier in besonderer Weise: Nach wie vor bestehen für die freigestellten Mitarbeiter noch eine Vielzahl von Abhängigkeiten zum eigentlichen Arbeitgeber. Das Material zeigt, dass diese vor allem die Elemente betreffen, über die eine Integration von Mitgliedern erwartbar funktioniert, konkret Zahlungen und Karriereoptionen. Beides kann die DII nicht leisten. Stattdessen stellen die Shareholder die betreffenden Mitarbeiter zwar temporär unter die Weisungsbefugnis der DII, halten aber mindestens die Aufenthaltsdauer latent. Sie können ihre Angestellten jederzeit wieder zurück ordern, was für die DII vor dem Hintergrund des Systembestandes und der zeitlichen Stabilität besonders sensibel ist. Das Beispiel eines Mitarbeiters eines großen Shareholders zeigt, wie die Verfügung über ihn auch dann noch anhält, wenn er schon in den Münchener Büros der DII sitzt.

„Mein Ansatz war, das machst du mindestens ein Jahr, wenn nicht sogar noch länger. Gut, jetzt waren die Erfordernisse bei [Heimatorganisation] so, dass ich halt doch zurück gerufen werde, weil mein alter Chef gewissen Bedarf einfach sieht, den er nicht anderweitig decken kann. Und wie das halt so ist, ist mir da Hemd im Zweifel näher als die Hose. Sprich: Ich werde natürlich meinen alten Chef nicht vergrätzen und sagen: „Nein, ich bleibe noch ein bisschen länger!“ Weil dann muss ich mir im Zweifel irgendwann einen neuen Job suchen. Also das ist dann der Eigennutz, der dahinter steht. So sehr ich es auch bedaure hier nach sechs Monaten“ Dr. Abdelaziz

³⁶ Auch auf vertraglicher Ebene zeigt sich, dass der DII der übliche Zugriff auf diese Mitarbeiter entzogen wird. Die Übergabe der Mitarbeiter an die DII wird von zwei Vertragswerken geregelt: Das eine ist ein Entsendevertrag, welcher optional von der entsendenden Institution erstellt wird. Dieser regelt vor allem die Entbindung von Pflichten des eigentlichen Arbeitsvertrages für die Dauer des Aufenthaltes, also die Freistellung. Die Interviews haben gezeigt, dass nicht jeder Mitarbeiter ein solches Dokument bekommt. Der zweite Vertrag ist einer der DII. Dieser ist obligatorisch, regelt jedoch im Kern nur die Verschwiegenheit mit Blick auf DII-proprietäres Wissen. Eine arbeitsvertragliche Regelung mit den Mitarbeitern kann die DII nicht erwirken, diese obliegt nach wie vor den Shareholdern.

Die Aufenthaltsdauer der abgesandten Mitarbeiter ist für die DII entsprechend ein Unsicherheitsfaktor. Die Mitarbeiter befinden sich zwar in Situationen, in welchen ihre täglichen Aufgaben und Weisungen von der DII definiert sind und sie insofern als Personal dieses Unternehmens gelten könnten, die Hoheit über die Mitglieder wird von den Shareholdern jedoch nur bis zum Widerruf erteilt, und der zitierte Fall zeigt, dass dieser jederzeit erfolgen kann. Dass dies nicht unproblematisch ist, ist auch aus den Reihen der DII zu hören. Die unentscheidbare Mitgliederstruktur wird als Problem erkannt und als Herausforderung benannt:

„Gerade die Fluktuation in den Griff zu kriegen, ist glaube ich schon eine recht typische Facette eigentlich auch der Herausforderungen, mit denen wir intern jetzt konfrontiert sind.“ Dr. Latifa

Aus diesem Zustand ergibt sich für die DII nicht nur ein Fluktuationsproblem, welches vor allem vor dem Faktor Zeitstabilität und damit Systembestand relevant wird, sondern vor allem auch ein Problem des Zugriffs auf die Mitarbeiter, da die DII bei diesen eben nicht von einer generalisierbaren Anerkennung der Zweckstruktur ausgehen kann. Im Folgenden zeigen wir, wie sich diese unklare Loyalitätsbestimmung konkret zu einem Problem für die DII entwickelt.

Das Problem der Loyalität

Bisher zeigte sich in der Analyse, dass die DII nicht vollständig frei ist, darüber zu entscheiden, wer bei ihr arbeitet und für welchen Zeitraum diese abgestellten Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Überdies wurde deutlich, dass für die abgestellten Mitarbeiter in der DII gilt, dass sie nicht in gleicher Weise adressiert werden können, wie solche, die im klassischen Sinne bei der DII selbst angestellt sind.

Die Shareholder treten zwar temporär die Arbeitskraft einzelner Mitarbeiter an die DII ab, behalten aber an entscheidenden Stellen den strukturellen Zugriff auf diese auch während ihres Aufenthalt dort. Formal angestellt bleiben sie während ihrer Tätigkeit bei der DII beim jeweiligen Shareholder. Entsprechend

verfügt dieser auch nach wie vor über ihre Gehaltszahlungen. Da das Material keinen Hinweis darauf gibt, dass jene in positiver oder negativer Form von dem abweichen, was vor dem temporären Übertritt zur DII gezahlt wurde, ist davon auszugehen, dass keine Anpassung stattfindet. Damit kann über wesentliche hoheitliche Aufgaben der Organisation, nämlich die Festlegung der Gehaltsstruktur, der Zahlungsmodalitäten und besondere Vergünstigungen etc. von dieser nicht verfügt werden. Gleiches gilt für das Offerieren von Karriere. Diese obliegt der DII nur in minimalem Maße. Aufstieg ist nicht vorgesehen. Alleine schon die im Kapitel 6.1 behandelte Latenthaltung des Systembestandes machte das in Aussicht Stellen von Karriereoptionen unglaubwürdig.

Dabei ist es für Organisationen generell und für die DII im Speziellen essenziell wichtig, über ihre Mitglieder verfügen zu können, ohne diese Verfügung in jeder Entscheidung in Frage stellen zu müssen. Dies geschieht gemeinhin mit dem Moment des Eintritts in die Organisation. *„Die Artikulierung der Eintrittsentscheidung hat eine bedeutsame Folge: Die heterogenen und vielfältigen Motive des Eintritts werden durch ein immer gleiches Mitgliedschaftsbekanntnis neutralisiert. Der Meinungsdruck löst sich von speziellen Motiven ab. Das Mitglied lässt seine individuellen Gründe hinter sich zurück.“* (Luhmann 1964: 41). Die DII jedoch kann aufgrund der starken strukturellen Bindung des Personals an ihre Heimatorganisationen nicht einfach nur die Mitgliedsrolle der Personen voraussetzen und diese Personen in dieser Rolle adressieren. Sie kann keine Motivgeneralisierung vornehmen und muss sich entsprechend mit den abstrakten und komplexen Motivlagen der eingestellten Personen befassen, da ihre Zweckstruktur und die Zweckstrukturen der Shareholderunternehmen nicht konfliktfrei zueinander stehen.

„Durch Übernahme der Mitgliedsrolle erklärt sich eine Person bereit, in bestimmten Grenzen Systemerwartungen zu erfüllen. Das System kann dann mit dieser Bereitschaft rechnen, ohne sie von Fall zu Fall ermitteln und motivieren zu müssen.“ (Luhmann 1964: 42). Da diese Mitgliedschaftsregel im vorliegenden Fall nicht greift, weil die Organisation eben nicht über generalisierte Motive integrieren und motivieren kann, müssen wir von einer Art Doppelinklusion in beide Organisationen, also in die DII und den jeweiligen

Shareholder, ausgehen. Das Problem der im Zweifel fehlenden Loyalität der Mitarbeiter der DII gegenüber lässt sich entsprechend ableiten aus deren Doppelinklusion in zwei unterschiedliche Organisationen. Wir beobachten Mitgliedschaft in der Regel als durch klare Ein- und Austrittsentscheidungen gekennzeichnet und direkt an (autonome) Entscheidungen der Organisation gekoppelt (s.o. Luhmann 2000). Diese laufen sequenziell ab, also beim Wechsel des Arbeitsplatzes geht einem Eintritt ein Austritt voraus. Diese Sequenzialität lässt sich hier nicht beobachten. Für den Eintritt in die neue Organisation DII, die in weiten Teilen die Form des weisungsbefugten Arbeitgebers für eine Vollzeitstelle entspricht, ist der Austritt aus dem entsendenden Shareholderunternehmen keine Voraussetzung. Formal bleiben die Mitarbeiter bei diesem angestellt und werden nur für eine bestimmte oder unbestimmte Zeit von ihren Aufgaben befreit. Zwar ist Mitgliedschaft in mehreren Organisationen in modernen Gesellschaften eher die Regel als die Ausnahme, das Agieren in verschiedenen Mitgliedschaftsrollen trennt sich jedoch gemeinhin zeitlich, räumlich und vor allem kommunikativ voneinander ab. Das gilt sowohl bei der Konstellation Arbeitsrolle (Mitglied in der Lohn und Brot gebenden Organisation) und Freizeitrolle (Mitglied im Sportverein, in einer Partei), als auch in der Annahme mehrere Arbeitgeber (abends Pizzabote, nachts Gebäudereiniger). Auf den ersten Blick sind im Fall der entsprechenden Mitarbeiter der DII diese Trennungen ebenso feststellbar: Sie sind für die Zeit ihres Aufenthaltes bei der DII von ihrem eigentlichen und zumeist schon langjährigen Arbeitgeber freigestellt, räumlich von diesem getrennt und nicht mehr in gleichem Maße in die Betriebskommunikation eingebunden:

„Ich stelle aber auch fest, nach einem guten halben Jahr [in der DII], dass die Kommunikation bei [Heimatorganisation] schon rapide abnimmt. Mal abgesehen von Themen, die ich mit [Name1 bei Heimatorganisation] oder [Name2 bei Heimatorganisation] habe zum Thema DII. Gut, die Vernetzung hier im Unternehmen ist bei 20 Jahren Zugehörigkeit schon relativ ausgeprägt. Und trotzdem nimmt die Kommunikation auch durch diesen Ortswechsel extrem ab.“ Dr. Mimoun

Die freigestellten Mitarbeiter antworteten auf die Frage nach ihrem Selbstverständnis einheitlich dergestalt, dass sie sich als DII-Mitarbeiter sähen.³⁷ Bei genauerer Betrachtung des Falles zeigt sich jedoch, dass die Doppelinklusion, die eingangs des Kapitels erwähnten „zwei Hüte“, für das Selbstverständnis der Mitarbeiter zu einem Problem werden kann, welches auch von der DII wahrgenommen wird und gelöst werden muss.

Bis hierhin lässt sich festhalten, dass die DII Teile ihres Mitarbeiterstammes, und zwar konkret die Teile, über die sie nicht autonom entscheiden, nicht über die klassischen Mechanismen einbinden kann. Sie kann von der Loyalität dieser Mitarbeiter nicht ausgehen, sie kann sie nicht als Personal adressieren, welches die Zweckstruktur des Unternehmens im üblichen Rahmen anerkennt. Wir haben gezeigt, dass sich das über die Doppelinklusion dieser Mitarbeiter in die DII und in die Heimatorganisationen erklären lässt, dass diese Doppelinklusion jedoch insofern eine asymmetrische ist, als dass die Shareholderorganisation sich den strukturellen Zugriff auf die Mitarbeiter bewahrt. Problematisch wird diese fehlende Möglichkeit zur Mitarbeiterintegration für das konkrete Operieren der DII insbesondere vor dem Hintergrund zweier Aspekte, namentlich der Abhängigkeit von Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter und der Grenzstellenfunktion, in der sich die Mitarbeiter befinden und damit bestimmte Gefährdungspotenziale für die Außendarstellung der DII mit sich bringen. Diese beiden Punkte, die Wissensabhängigkeit und das Grenzstellenproblem, wollen wir uns im Folgenden verdeutlichen:

Wir haben oben schon gezeigt, dass es eine der Grundideen während der Desertec-Gründung war, die für die Umsetzung des Projektes benötigten Kompetenzen in Form der verschiedenen Shareholder und auch Assoziierten Partner und deren abgestellten Mitarbeiter in der DII abzubilden. Diese

³⁷ So wusste es auch etwa Dr. Abdelaziz zu berichten: „Also einen spezifischen Auftrag von [Heimatfirma] habe ich überhaupt nicht bekommen. Wenn man vielleicht mal davon absieht: Geh dahin und mache einen ordentlichen Job. Aber mir hat niemand gesagt, dass ich ein bisschen Informationen absaugen soll oder irgendeine Tendenz mich, den Laden in irgendeine Richtung schieben soll.... garnicht, ich habe da völlig freie Hand gehabt. So dass es hieß, du gehst dahin für ein paar Monate und dann machst du deinen Job. Ich habe auch nicht den Auftrag, zumindest ist der bisher mir nicht bekannt, dass ich im Nachhinein noch irgendwie Berichte abliefern muss oder so.“

Kompetenzen werden in Form von Wissen durch die entsandten Mitarbeiter in der DII repräsentiert und von dieser Art von Wissen ist die DII abhängig. Ihr Zweck, im oben diskutierten Sinne der ausschreibungsreifen Gestaltung von Kraftwerks- und Leitungsprojekten, erfordert technische Kenntnisse auf einem Komplexitätsniveau, welches das selbsternannte StartUp in der Bandbreite nicht zur Verfügung stellen kann. Die Erfüllung des ohnehin latent gehaltenen Organisationszwecks (s.o.) setzt also Mitarbeiter voraus, auf deren Loyalität die DII bauen kann.

Auch die abgestellten Mitarbeiter sind Grenzstellen und damit Repräsentanten der Organisation DII. Problematisch wird diese Repräsentation vor dem Hintergrund der Doppelmitgliedschaft. Der einzelne Mitarbeiter gibt mit dem Eintritt in die DII seine Rolle als Angestellter des Shareholders eben nicht auf. Der Rollenkonflikt, der sich aus dieser Beobachtung ergibt, löst sich entsprechend im Zweifel zu Gunsten der Shareholder auf, wie der schon erwähnte Fall zeigt: „*Und wie das halt so ist, ist mir da Hemd im Zweifel näher als die Hose.*“ (Dr. Abdelaziz). Die hier gezeigte Integrationsfähigkeit durch Karriere kommt dem Shareholder zugute, dessen Mitarbeiter frei der alten Redensart „*Wes' Brot ich ess', des Lied ich sing'!*“ im Konfliktfall entsprechend darauf bedacht sind, ihre eigene Rolle bei ihrer Heimatfirma nicht zu beschädigen. Das Problem wird zu einem, welches von den Mitarbeitern täglich aufgelöst werden muss. Es präsentiert sich ihnen in Form eines dauerhaften Konfliktes der Ansprüche von Shareholdern und DII, welcher aufgelöst wird durch die Doppelinklusion, die Loyalitätsverpflichtungen der Heimatfirma gegenüber der DII und die Adressierbarkeit als DII-Mitglied.

„Als ich vor Ort war, da hat man immer so eine gewisse Zwitterfunktion. Ich bin ja eigentlich von einem Shareholder, und ich muss natürlich unseren Blick dabei bewahren. Auf der anderen Seite bin ich dort, ich will für die was tun.“ Dr. Hicham

Dieser Rollenkonflikt löst sich, wie Dr. Hicham es hier beschreibt, im Zweifel zu Ungunsten der Mitgliedschaftsrolle bei der DII auf und er wird vor allem durch eine fehlende Instruktion des Personals von Seiten der Shareholder auf diese Mitarbeiter geladen.

„Nur man muss halt eben selber wissen, wieviel Know-How, wieviel Arbeit kann ich da wirklich mit hinzusteuern, weil es schließlich eine [Heimatfirma]-Arbeit ist, und die nicht für so eine breite Masse gedacht ist.“ Dr. Hicham

Es wird deutlich, dass hier der einzelne Mitarbeiter vom Shareholder in die individuelle Verantwortung als Grenzstelle gebracht wird, im Sinne der zweckprogrammierten Auftragsgestaltung selbst zu entscheiden, wie er seine Heimatorganisation schadlos hält.³⁸ Das ist für die Shareholder funktional, trifft aber keine Aussage über den Umgang der DII mit diesem Problem. In nochmalig verschärfter Form stellt sich für diese das Problem vor dem Hintergrund der Konkurrenz, den wir im Folgenden erläutern werden.

Das Problem Konkurrenz

Die bisher dargestellten Probleme, die die Verflechtung des Personal mit sich bringen, stehen in engem Zusammenhang mit dem Problem der Konkurrenz innerhalb des Konsortiums³⁹. Als Shareholder an der DII sind einige Firmen beteiligt, welche außerhalb der DII auf vielen Märkten Wettbewerber sind. Das betrifft auch die Unternehmensteile, die auf verschiedenen Ebenen des Desertec-Konzeptes als konkrete Geschäftsfelder relevant sind: Die Shareholder sind potenzielle Anbieter ähnlicher Produkte, bauen gleiche Anlagentypen, liefern ähnliche Teile zu oder entwickeln Technologie, über deren konkreten Einsatz entschieden werden muss. Gerade solchen Technologieunternehmen, deren Mitarbeiter über sensibles Technikwissen verfügen, muss daran gelegen sein, dass dieses nicht in geschäftsschädigender Weise im Beisein von direkten Konkurrenten ausgebreitet wird. Die DII kann im Sinne ihrer eher technischen Ausrichtung nur operieren, wenn sich die Shareholder nicht nur als Geldgeber

³⁸ Diese Strategie ist verschiedentlich beschrieben worden als organisatorischer Umgang mit den fehlenden Zugriffsmöglichkeiten auf Grenzstellen. Niklas Luhmann nennt dies „*elastische Entscheidungsprogrammierung*“ (Luhmann 1964: 230). An anderen Stellen wird auf die individuellen Personaleigenschaften zur Lösung von Grenzstellenproblemen verwiesen (Franzpötter 2000, Nocke 1980). Dieses Personal wird durch Vertrauen integriert (Zündorf 1986). Ein ähnlicher Mechanismus ist die von Gabriele Wagner beschriebene Auslagerung auf soziale Netzwerke und Interaktion (Wagner 2006: 263).

³⁹ In der neueren Managementliteratur findet man dieses Phänomen unter dem Begriff Coopetition (Makili 2004; Staber 2007, Lerch/Sydow 2007).

und bestens vernetzten Kontaktsteller beteiligen, sondern vor allem auch hartes Know-How einfließen lassen. Vor dem Hintergrund dieser Konkurrenzsituation wird der geschilderte Konflikt zwischen Abhängigkeit von Wissen und Ressourcen und der fehlenden Loyalität insbesondere delikat und verschärft sich.⁴⁰

Die Konkurrenzsituation kondensiert sich nach der Materiallage vor allen auf der Ebene derjenigen Arbeitsgruppen, die sich mit Technologiethemata beschäftigen. Diese Arbeitsgruppen erarbeiten im Sinne des oben beschriebenen Organisationszweckes konkrete Technologievorschläge für Referenzprojekte. Vor allem dort, wo es um die notwendige Offenlegung von Kostenstrukturen geht, ohne die eine neutrale Technologiebewertung und damit auch eine Entscheidung zu Gunsten oder Ungunsten von bestimmten (von jeweils einzelnen Firmen präferierter) Technologien nicht möglich ist, führt die Situation der Konkurrenz zu Problemen in den Arbeitsgruppen.

„Das führt zu dem Problem, was man tatsächlich dazu beisteuern kann. Weil internes Know-How und strategische Entscheidungen können dort nicht mit einfließen, und dadurch wird natürlich mancher Prozess gebremst, aber wenn ich halt vor Ort bin, kann ich nur das erzählen, was ich öffentlich erzählen darf. Weil halt eben einer von [Konkurrent] dabei sitzt. Und das macht es manchmal ein bisschen schwierig.“ Dr. Hicham

Das Problem der unklaren Mitarbeiterloyalität würde sich nicht stellen, wäre die Interessenlage aller beteiligten Firmen und der DII homogen. Dieser Zusammenhang sprang schon bei der Diskussion der Zweckstruktur ins Auge und ebenso wenig wie dort taugt er an dieser Stelle als Überraschung. Er wird aber vor dem Hintergrund der doppelten Inklusion der Mitglieder insofern zum Problem, als dass diese es dem System eben nicht erlaubt, von homogenisierten Mitgliedschaftsmotivationen und Bereitschaft zur Zweckerfüllung auszugehen (Luhmann 1964: 42) weil die Konkurrenzsituation eben genau diese Zweckerfüllung inkompatibel werden lässt zur Zweckerfüllung der jeweiligen Heimatfirma. Auch die Konkurrenzsituation, die durch die einzelnen Mitarbeiter in die Organisation getragen wird, wird für die DII vor allem problematisch auf

⁴⁰ Die Konkurrenzsituation wirkt nicht nur als Problem, sondern zeigt auch einige funktionale Aspekte. Die DII ist in einer Art verfasst, die den gezielten Ausschluss von Konkurrenten für die bestehenden Shareholder unmöglich macht. Wir kommen darauf im Kapitel (6.3) noch zurück.

Ebene der Arbeitsgruppen. Es kann nicht angenommen werden, dass benötigte Informationen von den Mitarbeitern beigetragen werden. Dies führt zu Blockaden, wie das Beispiel der Netzsimulation anschaulich zeigt:

„Es gibt ein großes digitales Stromnetz, womit man arbeiten kann und womit [Heimatfirma] arbeiten kann, und dieses Netz ist in langjähriger Arbeit von [Heimatfirma] selbst erstellt worden, um halt Einzelfallsimulationen zu machen. Was ist wenn jetzt irgendwo mal was ausfällt? Wie reagiert das Netz da drauf? Das existiert europaweit hier. Und das wäre natürlich für die DII höchstinteressant, jetzt mal zu gucken, was passiert eigentlich, wenn ich in Spanien anfangen und lasse da 10 Gigawatt Photovoltaikstrom reinlaufen? Was macht dann so eine Lastkurve? Hängen wir die mal einfach hinten dran, gucken was passiert. Wäre ideal für die. Aber [Heimatfirma] stellt das natürlich nicht bereit, weil die sagen, dann haben das 50 andere Leute, weil die sind alle mit drin, und dafür haben wir uns nicht die Arbeit gemacht. Aber genauso denkt aber [Konkurrent A] auch, und genauso denkt [Konkurrent B], [Konkurrent C], et cetera.“ Dr. Hicham

Es sind also bei den Shareholdern Ressourcen vorhanden, wie etwa hier zur Simulation von Netzlastkurven, die der DII zur Verfügung gestellt werden könnten, die ihr aber mit Verweis auf die Konkurrenzsituation vorenthalten werden. Dieses Wissen, welches die DII benötigte, muss sie sich entsprechend auf andere Weise generieren.

Auch die eventuelle „Beeinflussung“ des Ergebnisses zu Gunsten oder Ungunsten einzelner Shareholder ist ein erkennbares Problem, welchem sich die DII gegenüber sieht und welches sich an die Logik des bisher Gesagten anschließt. Zwar legt das Material nahe, dass die intervieweten Mitarbeiter weder konkret den Auftrag hatten, die Arbeitsergebnisse zugunsten ihrer Heimatorganisation aktiv zu manipulieren oder aber spezifische Informationen aus der DII zu ziehen, welche konkrete Wettbewerbsvorteile gegenüber den anderen Shareholdern erzielen könnten. Der Fall jedoch, in welchem Mitarbeiter eigene Produkte protegieren, kann von der DII nicht ausgeschlossen werden und muss von dieser in den Arbeitsgruppen stets mitgedacht werden, da er eine Gefahr für die Arbeitsergebnisse der DII ist, wie Dr. Mimoun hier ausführt:

Jetzt kommt eine Firma innerhalb dieser Arbeitsgruppen mit rein und sagt dann, „Ja, wunderbar! Wir machen das nicht als technologisch neutrale Bewertung, sondern wir diskutieren das nur auf Basis unseres Produktes.“

Beispielsweise [Firmenname]: Die sagen: „Unser Produkt ist das Beste! Nur cadmiumtelluridbasierte Dünnschichtmodule sind das Heil dieser Technologie.“ Das ist keine technologie neutrale Bewertung. [...] Meine Aufgabe ist dann, diese Themen ein Stück weit herein zu moderieren“ Dr. Mimoun.

Mit Blick auf das Gesamtkonzept Desertec, mit seiner Vision von sauberem und bezahlbarem Strom fokussiert sich die DII auf die Erarbeitung der „wirtschaftlich vernünftigsten Lösung“ (Dr. Mostafa) und eben nicht auf die Interessen einzelner Shareholder. Es besteht aber für die DII ständig die Gefahr, dass sich nicht die „technologie neutrale Bewertung“ durchsetzt, sondern sich eben diese spezifischen Shareholderinteressen in den Ausschreibungsempfehlungen wiederfinden, da der DII eine mögliche Vorkonditionierung des Personals durch ihre Heimatfirmen nicht zugänglich ist.

6.2.4 Organisatorischer Umgang der DII mit den Problemstellungen

Wie wir erarbeitet haben, sind die problematischen Elemente, mit denen die DII aufgrund ihrer fehlenden Personalautonomie konfrontiert ist, vielfältig: Zunächst entscheidet die DII nicht autonom über das ihr zur Verfügung stehende Personal. Stattdessen ist sie angewiesen auf die Entscheideentscheidungen der Shareholder, welche diese zu jeder Zeit widerrufen können, und welche somit in Form von Fluktuation und fehlender Verlässlichkeit für die DII zu einem Problem werden. Ebenso problematisiert sich der Zugriff auf die Mitarbeiter, da diese nach wie vor über den Mitgliedschaftsmechanismus an ihre Heimatfirmen gebunden sind. Das wird zu einem Problem, da die DII dadurch nicht von einer Loyalität der Mitarbeiter ausgehen kann, was den Zugriff auf deren Wissen unverlässlich macht und überdies die Außendarstellung gefährdet, da die Mitarbeiter gleichzeitig Grenzstellen und als solche Repräsentanten der DII sind. Die genannten Probleme stehen vor dem Hintergrund der Konkurrenzsituation einiger Shareholder. Diese verschärft die Schwierigkeit der Mitarbeiterintegration, da die Zweckstrukturen der DII und die Zweckstrukturen der Shareholderunternehmen inkompatibel sind, letztere aber die Möglichkeit

haben, ihre abgesandten Mitarbeiter zur Anerkennung ihrer Zweckstruktur zu bringen. Das stellt die DII vor das Problem der Blockade in den Arbeitsgruppen.

Als ebenso vielfältig zeigen sich die Strukturen und Strategien, die die DII ausbildet, um die Probleme organisatorisch handhabbar zu machen, die sich aufgrund der fehlenden Personalautonomie, des problematischen Zugriffs auf das eigene Personal und der Konkurrenz herausbilden. Diese Strukturen und Strategien werden systematisch in den folgenden Kapiteln aufgezeigt.

Umgang mit reduzierter Personalautonomie

Die DII kann nicht frei wählen, welche Mitarbeiter bei Ihnen arbeiten. Sie entwickelt aber durchaus Mechanismen, um diese Auswahl zu beeinflussen. Es scheint unter den Shareholdern und der DII anerkannte Praxis zu sein, dass „von den wesentlichen Shareholder Kollegen dort sind“, wie Dr. Hicham es bemerkte. Damit wird eine Unterscheidung gemacht, die den Kreis der Shareholder ungleich teilt. Es mag darüber spekuliert werden, an welchen Grenzen diese Differenzierung erzeugt wird, welche Kriterien die Wesentlichen von den Anderen unterscheidet, das soll hier aber nicht Thema sein. Deutlich wird jedoch, dass einige der großen Firmen, welche auch zu den Gründungsmitgliedern oder gar Initiatoren zählen, ständig Mitarbeiter an die DII abstellen, wohingegen mancher Shareholder auf Mitarbeiterebene in der DII bisher unrepräsentiert blieb. Das Material legt nahe, dass die DII Mechanismen entwickelt hat, dieses Ungleichgewicht zu nutzen, um ein wenig Hoheit über ihre Personalstruktur zu erlangen. Sie adressiert direkt diejenigen Shareholder, bei denen sie von einer generellen Bereitschaft weiß und konfrontiert diese mit sehr konkreten Ansprüchen, die sich in Form einer entsprechenden Stellenbeschreibung ausdrücken. Aus der Sicht eines Shareholders stellt sich dies wie folgt dar:

„Und dann gibt es natürlich auch Positionen, wo er [der CEO] halt sagt, ich suche jetzt gezielt jemanden, der die und die Fähigkeiten hat. Und dann delegiert man jemanden. Wenn [Name CEO] zum Beispiel sagt: „Ich brauche mal jemanden, der mir meine Policies schreibt, wie ich Ausschreibungen mache für externe Dienstleister.“ Dr. Abdelkader

Die DII versucht also, gezielt Stellenbeschreibungen mit konkreten Ansprüchen bei den entsprechenden Shareholder zu lancieren. Die DII arbeitet an einer Balance zwischen den Ansprüchen einiger Shareholder, Mitarbeiter in der Gesellschaft zu platzieren, und den eigenen Ansprüchen an die Qualifikationen dieses Personals. Diese Qualifikationen sind teils sehr spezifisch:

„Und dafür braucht man teilweise Spezialisten, teilweise Generallisten. Teilweise brauchen wir jemanden mit einer spezifischen Erfahrung, teilweise brauchen wir jemand mit einem spezifischen Länderhintergrund, der vielleicht schonmal Einblick in bestimmte Länder und Strukturen hatte.“ Dr. Latifa

Die Aussage zeigt, wie die Anforderungen an das abgestellte Personal von der DII formuliert werden. Die DII bearbeitet diese Voraussetzungen mit Hilfe möglichst exakter Formulierung der eigenen Personalwünsche. Diese klare Präzisierung des Wissensbedarfes adressiert die „Black Box“ der Vorselektion beim Shareholder, riskiert damit aber, dass „nicht viel kommt“ (Dr. Youssef, s.o.). Dennoch entscheidet sie damit autonomer über einen eigenen Personalstamm, unter Berücksichtigung des Risikos, diesen dadurch kleiner als gewollt zu halten. Auf die daraufhin kommenden Vorschläge von den Shareholdern reagiert sie dann mit einem weiteren Filtermechanismus, indem sie zumindest bei denjenigen Angestellten, die für längere Zeit in München verplant werden sollen, noch Selektionsmechanismen, wie Einstellungsgespräche einzieht.

Umgang mit dem Problem von Loyalität und Abhängigkeit

Mehr noch als die fehlende Entscheidungsfähigkeit über die Personalstruktur scheint die Abhängigkeit von Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, verbunden mit dem fehlenden Zugriff und der nicht annehmbaren Loyalität die DII zu belasten. Sie kann nicht auf die Loyalität bauen und muss Strategien entwickeln, dieses Wissen dennoch zu generieren. Vor dem Hintergrund lässt sich beobachten, dass die DII in Teilen die Adressierung der Mitarbeiter ändern muss und diese nicht als Träger von Technikwissen einbinden kann. Stattdessen adressiert sie diese Mitarbeiter als Informationsregulatoren an der Schnittstelle zu deren Heimatorganisationen (Gatekeeper)

oder als Generalisten in Bereichen, in denen die Abhängigkeiten von Wissen, welches spezifisches Firmenwissen ist, nicht besteht. Wir werden zeigen, wie die DII dieses zur Zweckerfüllung notwendige Wissen dennoch generiert.

Umwidmung der Mitarbeiter zu Gatekeepern

Ogleich die DII, wie an den verschiedenen Stellen betont wurde, auf gewisse Kompetenzen insbesondere im technischen Bereich angewiesen ist, begegnet sie der fehlenden Verlässlichkeit der Mitarbeiterloyalität dadurch, dass sie die abgestellten Mitarbeiter entgegen der eigentlichen Ansprüchen weniger als Wissensträger, sondern mehr in einer Rolle als Grenzstellen adressiert. Diese Mitarbeiter repräsentieren große und hochkomplexe Organisationen, unter anderem große Technologie- oder Energiekonzerne, Solarhersteller etc. Einzelne Kompetenzabteilungen dieser Organisationen mögen über Kompetenzen und Ressourcen verfügen, um bestimmte Wissensanforderungen der DII zu erfüllen, sind aber für diese nicht direkt adressierbar. Klarheit in diesen Umweltschleier können die Mitarbeiter bringen, welche zwar als Technikexperten angestellt wurden, aber von der DII primär in ihrer Grenzrolle angesprochen werden. Als Mitglieder dieser Organisation verfügen sie über das entsprechende Wissen über deren Struktur und die Möglichkeiten, diese zu adressieren.

Dieses Vorgehen hat verschiedene Funktionen: Die Mitarbeiter werden entlastet, weil sie nicht mehr alleine darüber entscheiden müssen, welche Inhalte sie in die DII tragen und welche nicht. Die Shareholder verfügen wieder über die Entscheidungsgewalt im Einzelfall darüber, welche ihrer Mittel sie zur Verfügung stellen und welche nicht. Und der DII eröffnet sich durch diese Mitarbeiter die Möglichkeit, die umfangreichen Ressourcen der Shareholder anzufragen. Dass sich aus diesem Vorgehen noch keine garantierten Zugriffsmöglichkeiten ergeben, zeigte schon das Beispiel der Netzsimulation, in der die DII auf Netzsimulationstechnologien eines Shareholder zugreifen wollte. Dr. Hicham führte dieses folgendermaßen weiter aus:

„[Konkurrent D] haben ja auch sowas, aber die stellen das auch alle nicht zur Verfügung. Und so muss eben irgendwo geprüft werden, dass man sagt: „Okay, wir brauchen eine Simulation!“. Dann fragt man einen der

Partner: "Könntest du so eine Simulation mal laufen lassen und uns das Ergebnis mal zeigen?" Und das macht es halt eben unheimlich schwierig, aber auf der anderen Seite hat man natürlich einen großen Fundus, auf den man zurückgreifen kann. Ich will nicht sagen, es behindert einen Prozess, es macht ihn langwieriger, aber man hat ein großes Netzwerk, auf das man immer wieder zugreifen kann." Dr. Hicham

In einem anderen Fall benötigte die DII Informationen zu Speichertechnologien, konkret zu Pumpspeichern. Auch diese wurden über die Aktivierung des Netzwerkes eines abgestellten Mitarbeiters in der Shareholderorganisation platziert:

„Und deswegen ist das also sehr gut, dass in den einzelnen Arbeitsgruppen eben Vertreter der Shareholder oder der APs zum Teil mit dabei sind, um dann zu sagen: „Wir haben eine bestimmte Fragestellung. Gehe doch mal bitte in Dein Netzwerk, in Deine Firma, wo Du herkommst, und hake da mal nach!“ Schönes Beispiel: Es ging halt um Pumpspeicher. Was ist notwendig, um Pumpspeicher zu bewerten? Da die [Heimatfirma] sehr starkes Know-How hat, habe ich gesagt „Alles klar! Ich kümmere mich darum.“ Und habe unsere Kollegen hier angesprochen. Wir haben Kontakte hergestellt für die, die solche Machbarkeitsstudien für Pumpspeicherbewertungen machen und so bricht sich das dann relativ schnell herunter und man lässt diese Information dann bei der DII, so dass die dann jetzt wissen, wen man denn jetzt da ansprechen kann.“ Dr. Hicham

Neben der Adressierung der Mitarbeiter als Träger von Adressbüchern (Tacke 2000) ist ein Einsatz der Mitarbeiter auch außerhalb ihrer eigentlichen Spezialqualifikationen zu beobachten: Die DII konvertiert die Spezialisten, die von den Shareholdern kommen, zu Generallisten. Damit umgeht sie das Problem der Konkurrenz zu den Shareholdern, welches sich exklusiv auf die Zwecke bezieht und nicht auf die Organisation der Organisation.

„Man kann so aus seiner Materie heraus, was man sonst so gewohnt ist, auch mal was ganz anderes machen. Es ist nicht so, dass die Aufgaben, die ich hier übernommen habe, dem entsprechen, was ich in der [Heimatfirma] mache. Ich habe mich hier um das Thema Finanzen gekümmert, Controlling gekümmert. Dann kam noch IT dazu und ein bisschen HR, Recruitment und solche Dinge und alles, was so ein bisschen organisatorisch anfällt, bis hin zur Bestellung von Tonern für Drucker. Einfach so die Dinge, für die sich ja also keine richtigen Zuständigkeiten finden.“ Dr. Abdelkader

Die veränderte Adressierung der Mitarbeiter als „Gatekeeper“ und ihr Einsatz innerhalb der DII in Aufgaben, die von technischer Konkurrenz nicht betroffen sind, reduziert zwar die Möglichkeiten von Blockaden in den Arbeitsgruppen. Das Beispiel der Netzsimulation zeigt aber auch, dass nach wie vor eine starke Ressourcenabhängigkeit der DII von den Shareholdern besteht. Ob diese sich nun auf der Ebene einzelner Mitarbeiter kondensiert oder direkt an die Organisationen der Umwelt getragen wird, macht für die DII insofern nur geringe Unterschiede, als dass beide erstens nicht entscheidbar sind und dadurch zweitens eine starke Unsicherheit produzieren. Ob Bereitschaft zur Kooperation besteht, ist für die DII kontingent und nicht entscheidbar. Die DII muss entsprechend Strategien finden, diese Unsicherheit in Verlässlichkeit zu transformieren und die entsprechenden Abhängigkeiten durch die Generierung der benötigten Informationen über andere Wege zu organisieren, da die Mitarbeiter eben derart nicht belastbar sind. Anschaulich zusammengefasst findet sich das Dilemma der DII und der Umgang damit bei Dr. Youssef:

„Ich sehe das nicht, so gut sind die alle nicht. Zweitens, wenn sie nichts sagen dürfen ist das auch in Ordnung, drittens sagen sie sowieso nichts. Ich bin da relativ zynisch an der Stelle. Immer wenn es um unmittelbare Interessen geht, braucht man garnicht davon ausgehen oder so naiv sein zu glauben, dass da irgendetwas rüberkommt, was irgendwie relevant wäre. Wir sehen das im Bereich Solarthermie, dass im Prinzip gemauert wird bei den Informationen. Wir können uns die aber anderweitig besorgen, weil zum Teil Leute bei uns sind, die nicht mal von den Unternehmen abgestellt sind, die in den Bereich so tief drin waren, wie viele in den Unternehmen selber nicht. Und darüber schaffen wir unsere Informationen raus. Und das andere ist, dass man den Weg geht und das praktisch anonymisiert über irgendwelche Unternehmensberatungen rausfiltern lässt. So dass garnicht erst die Problematik damit, wo kommen irgendwelche Daten von wem her, auftritt.“ Dr. Youssef

Die DII scheint nicht davon auszugehen, dass das benötigte und vorhandene Wissen von den Mitarbeitern eingebracht wird. Für die dadurch entstehende Blockade in den Arbeitsgruppen hat die DII gleich mehrere Lösungen anzubieten: Die Adressierung externer Quellen, die Ausbildung eigener autonomer Strukturen und den Verweis auf die eigenen Assoziierten Partner.

Die DII zieht externe Quellen heran, um das benötigte Wissen zu generieren. Es wird eingekauft von Organisationen, die mit der DII mehrheitlich nicht

institutionell verbunden sind. Das ist bemerkenswert vor dem Hintergrund, dass es sich um Inhalte, Strukturen und Kompetenzen handelt, die die mit Kapital beteiligten Eigentümer auch bereitstellen könnten. Dennoch wird zurück gegriffen auf Unternehmensberatungen, wissenschaftliche Institute und andere externe Dienstleister. Auch einige der Assoziierten Partner spielen hier eine Rolle: Mit dem TÜV Süd, der Max-Planck-Gesellschaft und dem Fraunhofer Institut sind dort auch Organisationen vertreten, die kein primär wirtschaftliches Interesse haben.⁴¹ Die DII schafft es, mit diesem Vorgehen die Unsicherheit zu reduzieren, die die oben beschriebene Abhängigkeitssituation provoziert. Sie kauft Wissen ein, welches bei den Shareholdern im Zweifel auch kostenfrei zu bekommen wäre, bezahlt aber mit dieser Budgetreduzierung vor allem die Verlässlichkeit und die reduzierte Abhängigkeit.

Neben der Strategie, die Shareholder zu umgehen und stattdessen externe Dienstleister anzufragen, ist es vor allem auch hier der Aufbau eigener autonomer Strukturen, mit welchem sich die DII aus der Abhängigkeit zu lösen versucht. Diese Strukturen sind auch, aber nicht ausschließlich, personalbezogen. Dennoch setzt hier ein zentraler Hebel an, indem durch die Rekrutierung eigener Experten das Problem umgangen wird.

„Es ging zum Beispiel darum, auch die Performance von Photovoltaikanlagen in verschiedenen Bereichen von Nordafrika mal auszuprobieren [...]. Dazu brauche ich so eine gewisse Software, und das musste halt immer angefragt werden. Und da hat dann die DII beschlossen: „Das ist uns zu langwierig. Wir wollen das selber machen.“ Also haben die deswegen einen eingestellt, der sich mit solcher Software auskennt und die können das jetzt quasi selber machen. Und dazu müssen natürlich Kosten in die Hand genommen werden, das muss dann abgestimmt werden. Es ist dann wahrscheinlich: „Ja, macht das ruhig, dann habt Ihr euer Ding, und dann müssen wir von uns nichts dazu geben!“. Dr. Hicham

Was wir hier als Aufbau autonomer Strukturen beobachten, kommt dennoch nicht ohne abhängige Entscheidungen der Shareholderversammlung aus. Der Autonomiegewinn ist dennoch ein wesentlicher: Die einmal entschiedenen Strukturen gewinnen eine Zeitstabilität. Ein einmal direkt bei der DII eingestellter Ingenieur steht der Organisation dauerhaft zur Verfügung. Sie kann

⁴¹ Siehe hierzu auch die Überlegungen im Kapitel 6.3.

über ihn vollkommen unabhängig von den je spezifischen Shareholderinteressen verfügen, sie kann von der Anerkennung der organisationalen Zweckstruktur ausgehen. Das Loyalitätsproblem stellt sich nicht. Gleiches gilt für die Anschaffung eigener Materialien. Eigene Messstationen, Simulationstechnologien etc. stehen der DII stets zur Verfügung, sie kann über ihren konkreten Einsatz entscheiden und entsprechend auch den eigenen Organisationszweck im oben genannten Sinne stützen.

Integration über das Memorandum of Understanding

Weiterhin jedoch stellt sich der DII das Grenzstellenproblem. Auch wenn sich Abhängigkeiten von den Mitarbeitern als Wissensträgern reduzieren, sind sie dennoch in der Organisation mit genannten Einschränkungen Mitglieder und eben auch Grenzstellen, welche als solche die DII nach außen repräsentieren und Unsicherheit provozieren. Diese Tatsache ist jedoch zunächst einmal unwahrscheinlich, denn auch für Grenzstellen und Repräsentanten müssen Mechanismen existieren, welche diese Mitglieder an die Organisation binden, und ihre Loyalität und Motivation sichern. Wir werden zeigen, dass die DII sich die Elemente des Memorandums of Understanding zunutze macht.

Die Integration der Mitgliedermotivation über die Zweckstruktur der DII greift nicht. Zu präsent ist die konkurrierende Zweckstruktur der entsendenden Unternehmen. Diese haben überdies die Mittel zur Herstellung von Personalloyalität, welche der DII fehlen. Mit der Abhängigkeit vom Wissen der Mitarbeiter ergibt sich daraus ein Problem, welchem die DII begegnet, indem sie das Personal als Gatekeeper adressiert und einsetzt. Davon unberührt bleibt jedoch die Frage, mit welchen Mitteln die Integration der Mitarbeiter gestaltet wird. Insbesondere in ihrer Funktion als Grenzstelle sind sie für die Organisation eine Gefahr für die Integrität der Außendarstellung, mehr noch als dass sie in diesem Fall wie gezeigt im Zweifel der Shareholderorganisation gegenüber dringlichere Abhängigkeiten aufweisen.

Die DII bedient sich bei der Integration der Mitarbeiter eines Mittels, welches im Kapitel zur Zweckstruktur schon erläutert wurde und welches dort ein

organisatorisches Problem darstellt: Das Memorandum of Understanding. Der Verweis auf das Memorandum of Understanding erfüllt an dieser Stelle zwei Funktionen:

- Es kommuniziert erwünschte Werte die geeignet sind, (potenzielle) Mitarbeiter zu adressieren und partiell an die Organisationsziele zu binden.
- Es synchronisiert die bisweilen konkurrierenden Zweckstrukturen der entsendenden Shareholder und der DII.

Die Wahrnehmung Desertecs wurde in der Anfangsphase geprägt durch die im Memorandum of Understanding verbrieften Werte (vgl. 2.2). Verbunden mit den hohen Summen und Leistungen aus genannter Studie des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrttechnik (ebd. 2006) wurde ein Bild eines Projektes erzeugt, welches an Größe und Reichweite seinesgleichen sucht. Die gewählten Worte waren dabei durchaus markig, wie schon wenige aus hunderten Beispielen zeigen:

„Die Sonne über der Sahara löst das Energieproblem“ (Spiegel.de 2009)

„Projekt Wüstenstrom: "Zeit für eine Revolution" (Sueddeutsche.de 2010)

„Ehrgeizigstes Vorhaben seit der Mondlandung“ (Sueddeutsche.de 2010)

Die DII selber greift diese Semantiken auf:

„Die Idee der Desertec-Foundation ist bestechend und von historischer Dimension“ CEO

„Die größte Industrieinitiative in der Geschichte der Menschheit!“ Dr. Youssef

Die kommunizierten Aspekte des Gesamtprojektes Desertec sind von hoher sozialer Erwünschtheit, sie verweisen auf Aspekte, auf die sich wie auf das Allgemeinwohl jeder einigen kann: Ökonomische und ökologische Lösung von Energieproblemen, Bekämpfung des Klimawandels, internationale und interkontinentale Kooperation, Entwicklungsanstöße, Fruchtbarmachung von Böden durch Meerwasserentsalzung, um nur die Wichtigsten zu nennen.

Über die Kommunikation dieser Werte schafft die DII eine Mitarbeiteridentität der abgesandten Grenzstellen als DII-Mitarbeiter. Diese Identität findet strukturelle Unterstützung in der Schaffung von Adressierbarkeit als DII-Mitarbeiter durch Ausgabe von Visitenkarten, E-Mail-Adressen, eigener Telefonnummer etc. Obgleich das Memorandum of Understanding nicht geeignet war, einen Organisationszweck zu definieren, welcher der DII als Entscheidungsorientierung dient, ist ein Verweis der DII auf die dort festgehaltenen Werte mit Blick auf die nicht generalisierbaren Motivlagen der Mitglieder hochfunktional. Desertec ist „*mehr als nur Stromerzeugung*“ (Desertec Foundation 2006)⁴², und somit will auch die DII mehr als nur Industriekonsortium zur Stromerzeugung sein. Dieses „*mehr*“ allerdings offeriert eben keine Handlungsoptionen, sehr wohl aber Motivunterstützung.

Das heißt nicht, dass der Zugriff auf die Mitarbeiter und die Motivation dieser über die genannten Werte eine Reichweite annimmt, die die Mitarbeiter in einer Weise einbindet, die die Zweckstruktur der Heimatfirmen vergessen ließe. Nach wie vor wirken die Möglichkeiten der Heimatfirmen, die Mitarbeiter stabil zu integrieren, also etwa Zukunftsperspektive via Karriere, Gehaltszahlungen etc. stärker. Die Konkurrenzsituation der unterschiedlichen Shareholder wird dadurch nicht aufgelöst, wohl aber die Konkurrenzsituation der unterschiedlichen Zweckstrukturen von DII und Shareholdern kompatibler gestaltet. Diese Inkompatibilität drückt sich nämlich eben nicht auf der Ebene der großen Vision des Gesamtprojektes. Jeder Shareholder, jedes Assoziierte Mitglied und auch der gouvernementale Partner Masen haben das Memorandum of Understanding unterschrieben. Dort, wo eine solche Absichtserklärung die Unterschrift eines entsprechenden Organisationsvertreters trägt, dort wo der Verweis auf dieses Dokument in die offizielle Selbstdarstellung der Organisation einfließt⁴³, dort fließen die im Dokument festgehalten Prinzipien in die Struktur der beteiligten Organisation ein. Sie müssen im Folgenden zur Kenntnis genommen werden, sie

⁴² So die DII in einer spontanen Reaktion auf den Vorschlag des deutschen Finanzministers Wolfgang Schäuble im Zusammenhang mit der europäischen Schuldenkrise im Juni 2011, Griechenland statt der EUMENA-Region in den Fokus der CSP-Anstrengungen zu nehmen (Desertec Foundation 2011).

⁴³ Tatsächlich verweisen zumindest die Internetpräsenzen aller Shareholder auf das Projekt.

beeinflussen Entscheidungen und sie binden Mitarbeiter insofern, als dass sie eben zur Anerkennung dieses modifizierten oder ergänzten Zweckes verpflichtet. Damit löst sich für die Mitarbeiter der Konflikt der konkurrierenden Loyalitäten zwar nicht auf, er wird aber abgeschwächt. Dadurch bekommt die Unsicherheit, die sich am Grenzstellenproblem kondensiert, auch für die DII ein erträgliches Maß. Um diese Funktion erfüllen zu können, müssen die dahinter liegenden Inhalte hinreichend diffus sein. Fehlende Konkretisierung des Memorandums of Understanding wird für die Organisation zum Problem dort, wo sie einen konkreten Organisationszweck generieren muss. Bei der Integration der speziellen Mitglieder indes wirkt diese Diffusität in hohem Maße funktional.

Hinweise darauf, dass der genannten Mechanismus greift, finden sich in der Selbstbeschreibung der Mitarbeiter wie auch in der Einschätzung dieser von Shareholderseite. „*Etwas Sinnhaftes machen*“ (Dr. Mostafa) oder „*Dabei sein*“ (Dr. Hicham) waren genannte Eingangsmotivationen abgestellter Mitarbeiter. Aus dieser Art der Mitarbeiterintegration können sich durchaus Probleme ergeben: *"Organisationen, die ihre Zwecke als 'side payments' an die Mitglieder einsetzen, stellen die Zwecke unter doppelte Eignungsanforderungen und unter doppelte Änderungsbedingungen und machen sie dadurch relativ unbeweglich!"* (Luhmann 1964: 109). Wie gezeigt wurde, sind die Möglichkeiten zur Zweckänderung ob der fehlenden Autonomie der DII ehe beschränkt, die Diffusität der hier zugrunde liegenden Werte wäre jedoch überdies fähig, konkrete Änderungen in der handlungsorientierten Zweckstruktur mitzutragen.

Umgang mit Konkurrenz

Weiterhin bestehen bleibt das Problem der Konkurrenz auf Ebene der konkreten technischen Arbeitsgruppen. Die Shareholder stellen aufgrund dieser Konkurrenzsituation jeweils spezifische Anforderungen an die Arbeitsergebnisse der DII. Oben haben wir gezeigt, dass die DII einen eigenen Weg wählt, um das Problem der Konkurrenz bezogen auf den Organisationszweck für sich handhabbar zu machen. Mit Blick auf die Konkurrenzsituation, wie sie sich auf Personalebene stellt, begegnet sie diesem Paradox mit Hilfe von Verlagerung:

Das Problem wird verwiesen auf den Markt oder über die Betonung der Langzeitperspektive als ein Zukünftiges deklariert. Überdies zeigt sich die Ausbildung von zweierlei Strukturen, die als Korrektiv funktionieren: Einmal sind das diejenigen Organisationen, die dieser Konkurrenzsituation nicht unterliegen, namentlich vor allem die Desertec Foundation, aber auch beispielsweise MunichRe. Zum anderen ist es das abgestellte Personal selbst, welches Mechanismen gegenseitiger Kontrolle ausbildet.

Die Auslagerung auf den Markt erfüllt nicht nur den Zweck, die blockierende Konkurrenzsituation aus der DII, konkret aus den technischen Arbeitsgruppen auszulagern, sondern geht überdies mit Legitimitätsgewinnen für die Organisation einher. Dazu mehr im Kapitel 6.2.

*„Wir umgehen das Problem der spezifischen Interessen der einzelnen Unternehmen, also jedenfalls derjenigen, die auf demselben Segment hier zum Beispiel bieten würden, dadurch, dass wir in einen International Tender gehen, den nicht wir loslassen, und den nicht wir festschreiben, sondern zum Beispiel unser Marokkanischer Partner Masen als die zuständige Autorität und Behörde für dieses Solarenergieprogramm. Dadurch sind wir in der Weste rein und das muss dann jeder der Shareholder selber sich überlegen, wie er in dem Kampf bestehen kann.“
Dr. Youssef⁴⁴*

Der Verweis auf Wettbewerbsmechanismen greift jedoch nur an kleinen Teilen der Konkurrenzproblematik an. Ein offene Ausschreibung mag zwar verhindern, dass die DII etwa direkt Aufträge vergibt. Dies wäre aber auch mit andern Bezügen sehr problematisch, da die DII in keiner Konzeption als Kraftwerksbetreiber oder Bauherr funktionieren würde und überdies, wenn nicht wettbewerbsrechtliche Bedenken, dann doch Legitimitätsüberlegungen diesem massiv im Weg stünden (siehe auch 6.3). Bestehen bleibt bei aller Problemverlagerung die Technologiekonkurrenz, am bildlichsten verdeutlicht am Beispiel der unterschiedlichen und sich ausschließenden Erzeugungstechnologien: Wo ein Windrad steht, kann kein CSP-Kraftwerk

⁴⁴ In sehr ähnlicher Weise drückt das auch Dr. Mostafa aus:
„Und diese Projekte werden in offener Form und sicherlich auch internationalen Ausschreibungen dann sowieso am freien Markt ausgeschrieben werden. Das heißt, wenn man sich wettbewerblich trifft, dann in der Umsetzungsphase, wenn die Rahmenbedingungen greifen und die Investitionsströme fließen und die Projekte eins nach dem anderen ausgeschrieben würden. Dann würde man sich ganz normal wettbewerblich, wie sonst auf dem Markt auch, mit den Konkurrenten treffen.“

stehen. Dem entgegen setzt die DII einen Neutralitätsanspruch, indem sie auf Expertentum verweist:

„Wir schreiben den so aus, dass im Prinzip da nur geschildert wird, was es sein muss, was die Expertenempfehlung ist. Und da haben wir ja ganz andere drin als [Konkurrent1] und [Konkurrent2]. Da wird die RWTH Aachen und andere mit ihren Netzkenntnissen reingehen.“ Dr. Youssef

Mit diesem Verweis auf das Expertenwissen wird Neutralität suggeriert, da Expertenwissen als der Superlativ von gut, exklusiv, richtig und damit unangreifbar wirkt. Auch durch die wiederholte Betonung der Langzeitperspektive wird der Blick der konkurrierenden Interessen eher weg gelenkt von der kurzfristigen Projektentwicklung, hin zu den langfristigen Planungen, die sich in den beiden anderen Säulen zeigen.

„Technologiebewertung bei uns ist nicht Technologiebewertung auf Komponentenebene, sondern mehr wie sich Trends in diesem Markt verziehen. Und diese Trends, glaube ich, die kann man schon beschreiben.“ Dr. Mimoun

Auf die Konkurrenz regulierend wirken überdies diejenigen Organisationen, die innerhalb dieses Konsortiums nicht der Konkurrenzsituation unterliegen und von sich behaupten, ungeachtet eigener Wirtschaftsinteressen auf Ergebnisseite „das Optimum“ anzustreben.

„Und da ist es natürlich jetzt wichtig, dass alle diejenigen, die hier keine Interessen haben, und da ist [Firma] ganz vorne dran, dass die dafür sorgen, dass alle Technologien eine gewissen Chance haben und das Optimum, und das hat man sich dann in den Gesellschaftervertrag irgendwie geschrieben, [...] zum Zuge kommen“ Dr. Mostafa

„Man hört uns zu, weil wir einen guten Ruf haben in Bereichen Klimawandel und eben auch neuen Technologien und weil wir in keinem Verdacht stehen, mit irgendjemanden in Konkurrenz zu stehen. Das heißt, wir wollen ja keine Kraftwerke bauen, wir wollen keine Leitungen bauen und [...] können also mit allen reden, ohne dass sie gleich die Vermutung haben, dass sie da Konkurrenz haben.“ Prof. Dr. Said

Diesen Firmen und der Desertec Stiftung wird entsprechend eine Art Mediatorenfunktion zugeschrieben.

Eine wichtige Rolle spielt in der Handhabung von Konkurrenz auch die Selbstregulierung der abgestellten Mitarbeiter untereinander. Die Anwesenheit von Konkurrenten in den Arbeitsgruppen führt zwar zu dem Problem möglicher Blockaden, da diese nicht bereit sind, in der entsprechenden Konstellation ihr Wissen zu teilen. Die gewählte Konstellation in den Arbeitsgruppen, also das Einbinden von abgestellten Mitarbeitern mehrerer Konkurrenten, bringt jedoch ebenso ein Moment der gegenseitigen Kontrolle ein.

„Also wird keiner zulassen, dass da irgendeiner reinschreibt „Es geht aber nur auf der 230 oder -35KV-Ebene und nur mit der oder der Double Circulate – Technologie!“ Weil da würde der Andere schon von vorne herein sagen, „Du hast ja wohl nicht alle beieinander, damit schreibst du dir den Auftrag zu!“ Dr. Youssef

Diese gegenseitige Kontrolle verstärkt die Blockadesituation noch, aber sie ist wohl fähig, die Beeinflussung der Arbeitsergebnisse durch die Shareholder zu verringern. Obgleich das Fachwissen der Mitarbeiter im beschriebenen Sinne nicht kommuniziert wird, setzen diese es doch zumindest ein, um bestimmte Richtungsbeeinflussungen andere Arbeitsgruppenteilnehmer zu kontrollieren.

6.2.5 Zusammenfassung

Wir haben die Frage gestellt, welche Funktionen der Einsatz von abgestelltem Personal an der Schnittstelle zwischen Organisationen für diese Organisationen erfüllt und wie daraus resultierende Unsicherheiten für die DII organisatorisch handhabbar gemacht werden.

Teile der Shareholder stellen Mitarbeiter ab, welche dann für einen gewissen Zeitraum in der DII arbeiten. Das brachte der DII kurz nach ihrer Gründung Unterstützung in Form von Personalkapazitäten im administrativen Bereich, führt aber vor allem zu Autonomieeinschränkungen gegenüber der Gruppe der Shareholder. Diese Autonomieeinschränkungen beziehen sich auf die Entscheidungen über Personalstruktur und die fehlende Verlässlichkeit des Zugriffs auf dieses Personal. Die DII kann weder autonom entscheiden, welches Personal ihr von den Shareholdern zur Verfügung gestellt wird, noch hat sie

Einfluss auf dessen Verweildauer in der DII. Die fehlende Verlässlichkeit des Zugriffs resultiert daraus, dass die Mitarbeiter immer noch bei ihren jeweiligen Heimatfirmen angestellt bleiben und die Interessen der DII zu der Zweckstruktur der Heimatfirma inkompatibel ist. Das entsendende Unternehmen hat aber im Gegensatz zur DII die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter an sich zu binden. Das zeigt sich der DII als Loyalitätsproblem, da sie vom spezifischen Wissen der Mitarbeiter abhängt und diese auch als ihre Repräsentanten für die Außendarstellung problematisch werden können. Weiter haben wir gezeigt, wie die Probleme der Personalverflechtung durch die Konkurrenzsituation der beteiligten Shareholder nochmal verschärft werden. Die fehlende Möglichkeit der Integration der Mitarbeiter führt zu Blockaden in den Arbeitsgruppen der DII, da die vertretenden Mitarbeiter verschiedener Shareholder vor den ebenfalls beteiligten Konkurrenten Wissensbestände nicht ausbreiten können.

Die DII bildet verschiedene Strategien aus, um diese Probleme für sich handhabbar zu machen. In der Rekrutierung versucht sie, die Shareholder sehr gezielt anzusprechen und eigene Personalwünsche dort zu implementieren. Dabei reduziert sich die Unsicherheit bezüglich der Außendarstellung über den Bezug der Selbstbeschreibung zu den sozial erwünschten Prinzipien des Memorandums of Understanding. Diese bilden eine geteilte Orientierung aller Mitarbeiter und schalten gleichzeitig die Zweckstrukturen der Shareholder in gewissem Rahmen gleich. Statt die abgestellten Mitarbeiter dann als Wissensträger zu adressieren, setzt sie sie als Gatekeeper in ihre jeweiligen Heimatorganisationen ein oder platziert sie an Stellen, auf denen Technikwissen nicht erforderlich ist. Durch die Adressierung der Heimatorganisationen schafft sie Möglichkeiten, benötigte Ressourcen dort direkt abzufragen, was jedoch nur bedingt verlässlich ist. Die DII bildet in den Fällen eigene autonome Strukturen aus, die ihr diese Verlässlichkeit sichern: Sie setzt verstärkt auf eigene Mitarbeiter, die kalkulierbar verfügbar sind und Zeitstabilität sichern, sie kauft eigene Kompetenzen auch in Form von Infrastruktur dort ein, wo diese von den Shareholdern nicht zur Verfügung gestellt werden, sie wendet sich statt an die Shareholder an externe Institute, Beratungen oder auch an Teile der Assoziierten Partner, um Wissen zu generieren. Damit umgeht sie funktional das Problem der Blockade aufgrund des Konkurrenzproblems. Wir haben gezeigt, dass mit der

Auslagerung des Problems auf Markt, Langzeitperspektive, Expertenwissen, neutrale Organisationen und der gegenseitigen Regulierung des abgestellten Personal weitere Instrumente existieren, um die aus der Konkurrenzsituation erwachsenden Probleme für die DII zu entschärfen.

6.3 Die Beteiligungsstruktur

In der bisherigen Analyse der Verflechtung der DII mit ihrer Umwelt haben wir Aspekte der Zweckstruktur und der Personalverflechtung betrachtet. Dabei haben wir herausgearbeitet, dass insbesondere das Verhältnis zu ihren Shareholdern für die DII zu einem Problem bezüglich ihrer Autonomie wird. Die Beteiligungsstruktur der DII ist jedoch komplexer. Es gibt verschiedene Mitgliedschaftstypen im Desertec-Konsortium (2.4). Neben den Shareholdern, unter ihnen die mit Sonderrechten privilegierte Desertec Foundation, sind vor allem die Assoziierten Partner und der gouvernementale Partner Masen zu nennen. Daneben sind auf informellen Wegen oder über Dienstleistungsverträge Institute und weitere Firmen eingebunden. Diese erfüllen zwar bedeutende Funktionen für die DII⁴⁵, spielen aber als Organisationen in unserer Betrachtung des Konsortiums keine Rolle. Der Fokus liegt auf denjenigen Organisationen, welche das Memorandum of Understanding unterschrieben haben, denn nur ihnen kann eine organisatorische Bindung an die DII unterstellt werden. Vor allem ist hier die Gruppe der Assoziierten Partner von Interesse.

Gerade die Struktur der Einbindung dieser Assoziierten Partner folgt einer eigenen Logik. Sie ist für Joint Venture- oder Konsortialstrukturen ungewöhnlich, wenn nicht gar einzigartig. Die Assoziierten Partner haben das Memorandum of Understanding unterschrieben, und sie beteiligen sich mit einem festen Jahresbeitrag an der DII. Daraus leiten sich jedoch für die APs keine definierten Rechte ab, sie besitzen auf den Shareholderversammlungen weder Stimm- noch Anwesenheitsrecht, noch werden sie dort vertreten. In separaten AP-Versammlungen werden sie vom CEO der DII über den Fortgang der DII und des Projektes unterrichtet. Unklar bleibt dabei, in welcher Art über die Informationen, die die APs von der DII erhalten, entschieden wird. Institutionell eingebunden sind die Assoziierten Partner nur in Einzelfällen über Personal, welches an die DII abgestellt wurde.

⁴⁵ Hierzu mehr in 6.2.

Im folgenden Kapitel werden wir zeigen, welche Funktionen die Vernetzung mit den Assoziierten Partnern für die DII hat. Neben der Bereitstellung konkreter Kompetenzen dient die Beteiligung der APs vor allem der Herstellung legitimer Strukturen, welche für die Umsetzung des Konzeptes von Bedeutung sind.

6.3.1 Funktionalitäten und Verhältnisse

Mit Blick auf die AP-Struktur zeigt sich, dass diese vor allem zwei Funktionen für die DII bereitstellt, die wir uns im Einzelnen näher ansehen werden. Diese sind

- die Verfügbarmachung von Kompetenzen und Strukturen
- die Erzeugung von Legitimität

Verfügbarmachung von Kompetenzen und Strukturen.

Die AP-Struktur sichert der DII eine gewisse finanzielle Unabhängigkeit. Die 34 APs⁴⁶ tragen zusammen nahezu ebenso viel zum Gesamtbudget der DII bei, wie die Summe der Shareholder. Schon dadurch gewinnt die DII Spielräume in der konkreten Ausgestaltung ihres Operierens. Vor dem Hintergrund der Relevanz von eigenem Personal für die Handlungsfähigkeit der DII ist die Beteiligung der APs von hohem Wert für die Autonomie der Organisation.

„Wenn Sie sich vorstellen, jedes Assoziierte Mitglied kann nahezu einen Mitarbeiter finanzieren“ Prof.“ Dr. Said

Wie auch von den Shareholdern werden von den Assoziierten Partnern beizeiten Personen für die Arbeit in der DII freigestellt. Diese Fälle sind unter quantitativen Gesichtspunkten vernachlässigbar, da sich, wie gezeigt, die Struktur der abgestellten Mitarbeiter in der DII auf wenige Shareholder konzentriert. Überdies sind diejenigen Probleme, die bei der Integration der Shareholdermitarbeiter auftreten, vermeintlich auch für die Mitarbeiter der APs relevant. Diese Probleme sind eben unabhängig von der Rolle der

⁴⁶ Stand: September 2011.

Heimatorganisationen im Konsortium. Dennoch zeigt das Material, dass die DII die Strategien, die sie ausbildet um ihre Personalbedarfe bei den Shareholdern gezielt anzumelden, auch hier einsetzt. Das Personal wird von den APs sehr spezifisch und nur bei konkretem inhaltlichem Bedarf angefragt. Das Recht zur Personalentsendung obliegt nur den Shareholdern. Personal der APs wird nur mit einem klaren inhaltlichem Fokus angefragt.

„Associated Partner arbeiten schon mit, ganz punktuell in einzelnen Arbeitsgruppen, an einzelnen Themen, einfach dort, wo ihre Expertise entsprechend gefragt ist.“ Dr. Latifa

Neben der Sicherung finanzieller Ausstattung und über diesen Weg auch die Unterstützung des Aufbaus autonomer Strukturen, sowie der gezielten Verfügbarmachung von Expertise in Form von Personal, ist die Ansprechbarkeit der Organisationen für die DII ein Mittel, um dem Problem der Wissensabhängigkeit und Konkurrenz auf Shareholderebene zu begegnen.

„Wenn dann so ein Forschungsinstitut mit dabei ist, das hat den Vorteil, wenn man ein paar Studien machen möchte bzw. Ergebnisse von Studien braucht, da hat man relativ schnell eine gute Adresse.“ Dr. Hicham

Wie wir in Kapitel 6.2 ausgeführt haben, ist die AP-Struktur also funktional für die DII. Durch diese werden bestimmte Kompetenzabhängigkeiten von den Shareholdern reduziert.

Erzeugung von Legitimität

Über die Verfügbarmachung von Strukturen und Kompetenzen hinaus reagiert die AP-Struktur auf ein Problem, welches aus dem Übergang des Netzwerkes Desertec zur Organisation DII resultiert. Dieses Problem haben wir theoretisch als Akzeptanzproblem beschrieben, welches aus den unterschiedlichen Inklusionsmechanismen resultiert und somit mit Blick auf die Herstellung von Legitimität generell problematisch ist. Jede Organisation ist auf Legitimität angewiesen.⁴⁷ Legitimität sichert Zugang zu Ressourcen und zu

⁴⁷ Bei Meyer Rowan ist Legitimität *„the generalized perception that the actions, activities and structure of a network are desirable and appropriate.“* (Meyer/Rowan 1977: 328).

Kommunikationen, die jede Organisation zum Weiterbestand braucht. Dazu gehören Mitarbeiter, Kunden aber auch öffentliche Unterstützung, politische Förderung etc. (Meyer/Rowan 1977). Die Desertec-Initiative sicherte sich Legitimität unter anderem durch die Ausbildung formalorganisatorischer Strukturen (vgl. zu einem anderen Fall: Human/Provan 2000: 347), was in der Gründung der Formalorganisation DII gipfelte.⁴⁸ Die Vernetzung, auch die Vernetzung von Organisationen, provoziert jedoch auch ein Legitimitätsproblem, da sie sich dem gesellschaftlich vorherrschenden Integrationsmechanismus, dem universalistischen Zugang, verweigert. Dieser besagt, dass im Prinzip jeder, der bestimmte klare Kriterien erfüllt, mitmachen darf. Partikularistischer Zugang indes ist nicht an offene Kriterien gekoppelt. Im Falle der DII erscheint es tatsächlich kontingent, warum bestimmte Firmen zu Shareholdern wurden, bzw. lagen Kriterien an, die man gemeinhin als sachfremd bezeichnet.

„Und einige der Partner, die am Anfang dabei waren, waren schon im Kontakt mit der Desertec Stiftung. [Shareholder] zum Beispiel ist so ein Partner: Der wäre sicher nicht dazugekommen, wenn die nicht schon eng mit der Desertec Foundation vernetzt gewesen wäre.“ Prof. Dr. Said

Für die DII war dieser Zustand ein Problem. Für Organisationen ist es bedeutend einfacher, mit anderen, in diesem Fall vor allem politischen Organisationen, zu kommunizieren, wenn sie selber entsprechende Anerkennung erfahren. Die DII ist auf diese kommunikativen Vernetzungen zur Zweckerfüllung dringend angewiesen. Desertec wird nicht stattfinden ohne nationale und internationale politische Unterstützung. Desertec wird auch nicht stattfinden, wenn es an Unterstützung in den Fokuländern fehlt. Die Zusammensetzung, die sich anfänglich fast nur auf deutsche Unternehmen konzentrierte, brachte die Initiative schnell mit Schlagwörtern wie Neokolonialismus in die öffentliche

⁴⁸ Auch die Art der Umsetzung des Organisationszweckes wie oben gezeigt ist wichtiger Teil zur Herstellung von Legitimität. Die offene und internationale Marktausschreibung von Projekten ist bis zu einem gewissen Grad kartellrechtlich geboten, es werden aber auch Förderungen wie etwas von der Weltbank, um die sich die DII für Projekte bemüht, an Kriterien solcherart gekoppelt. Ohne eine dergestalt hergestellte allgemeine Legitimität wären der DII bestimmte politische Zugriffe also nicht möglich gewesen. So aber, fand die die Unternehmung Einzug in politische Programme wie das Energie- und auch das Afrikakonzept der Bundesregierung, so konnte der EU-Energiekommissar Oettinger als Unterstützer überzeugt werden. Dieser Prozess ist ein zirkulärer: Gewisse Legitimitäten befördern diese Optionen, die dann wiederum weitere Legitimitätsgewinne bringen.

Kritik. Französische Firmen reagierten schnell mit einer eigenen Initiative namens Transgreen (jetzt: Medgrid). Dr. Mostafa berichtete eindrucksvoll, von den Hindernissen, die erste Auftritte in Algerien brachten:

„Wenn Sie in Algerien vortragen kriegen sie noch Fragen: „Wie kommen sie eigentlich dazu, in meinem Terrain so ein Ding da reinzusetzen, mit wem haben Sie da gesprochen? [...] Nehmen Sie es bitte aus meiner Wüste heraus!“⁴⁹ Dr. Mostafa

Das Konsortium reagiert auf diese Herausforderungen. Vor allem werden auch hier die Prinzipien des Memorandums of Understanding herangezogen. Die damit kommunizierten Semantiken sind geeignet, um Projekt und Organisation in ein Licht gesellschaftlicher Erwünschtheit zu stellen. Es zeigt sich, dass die Entscheidungsmodi der Shareholderversammlung diese Legitimitätsbemühungen untermauern. Die Durchsetzung der genannten Prinzipien wird in der Shareolderversammlung durch die Einrichtung eines Vetorechtes der wirtschaftlich neutralen Organisation Desertec Foundation institutionalisiert. Diese hat die Möglichkeit, über dieses Vetorecht die Verletzung dieser Prinzipien zu verhindern.

Auf Ebene der Shareholder wurde es zum Ziel erklärt, Firmen aus allen beteiligten Länder in das Konsortium einzubinden. Dabei zeigt sich, dass klar versucht wird, der auf dem partikularistischen Grundprinzip aufbauenden Kritik und Legimititätsgefährdung auf verschiedenen Ebenen durch Offenheit zu begegnen. So diente auch die Festlegung bestimmter Mehrheitsanforderungen in der Shareholderversammlung der Verhinderung von Blockade aufgrund von Konkurrenz.

„Also es wird ja mehrheitlich entschieden. Es gibt eine Zweidrittelmehrheit, die notwendig ist zur Aufnahme von neuen Shareholdern. Also wenn sich zwei Drittel der Shareholder dafür entscheiden, wird ein neues Unternehmen aufgenommen. Das heißt also auch, dass sichergestellt ist, wenn ein Mitbewerber einen anderen raushalten will, dass er das eigentlich nicht kann nur aus dem Argument heraus: „Ich will keinen Mitbewerber dabei haben.“ Prof. Dr. Said

⁴⁹ Konkret bezieht sich diese Aussage auf eine verbreitete Grafik der Desertec Foundation, welche mit Hilfe roter Quadrate, die auf einer Karte Nordafrikas gezeichnet wurden, die Fläche anzeigt, die man bräuchte um Europa vollständig mit Strom zu versorgen.

Die Konkurrenz, die die Organisation vor multiple Herausforderungen stellt, ist also in Teilen bewusst entschieden worden, da sie gleichzeitig ihren Anteil an der Lösung der Legitimitätsproblematik hat. Weitere Interessenten, vor allem solche aus Deutschland, als zusätzliche Shareholder zuzulassen ist ob der oben genannten Kritik an der nationalen Zusammensetzung nicht gewollt. Dennoch ist es notwendig, dem Vorhaben eine breite Basis zu geben, was durch die Ablehnung vieler weiterer Interessenten schwierig wäre. Dieses Dilemma wird durch die Struktur der Assoziierten Partner gelöst. Überdies befinden sich im Kreis der Assoziierten Partner durchaus viele Organisationen, deren Kompetenzbereiche sehr anschlussfähig an das Vorhaben sind. Die Einbindung dieser Firmen erlaubt es entsprechend, eine Schieflage in den Beteiligungsverhältnissen und damit auch im Entscheidungsgremium, der Shareholderversammlung, zu verhindern, ohne gleichzeitig die interessanten Interessenten vollständig abzulehnen. Die Zusammensetzung des Kreises der Assoziierten Partner gestaltet sich entsprechend heterogen, heterogener auch noch als der Shareholderkreis. Neben Firmen aus unterschiedlichen Branchen und Ländern finden sich auch die genannten Forschungsinstitute sowie weitere Non Profits. Das führt aber nicht zu vergleichbaren Autonomieproblemen für die DII, wie sie die Heterogenität der Shareholder und ihrer Interessen provozierte. Die DII ist von Entscheidungen der Assoziierten Partnern nicht abhängig. Deswegen konnte auf dieser Ebene auch risikolos dem gesellschaftlich erwünschten universalistischen Inklusionsmodus entsprochen werden, in dem im Prinzip jeder mitmachen kann, der das erforderliche Kriterium erfüllt. Dieses Kriterium ist die Zahlung des festgelegten Jahresbeitrages.

„Also in der Regel war es schon so, dass man sich das aussuchen kann wen man aufnehmen möchte. Ganz anders sieht es dann bei den Assoziierten aus, da wird eigentlich jeder genommen, jeder, der möchte, wird genommen, weil hier nichts zu befürchten ist. Der große Unterschied ist ja der, diejenigen sind stimmberechtigt, die Shareholder sind, das heißt, sie haben Einfluss auf die Strategie, wo es hingeht mit dem DII-Schiff.“ Prof. Dr. Said

6.3.2 Zusammenfassung

Wir haben gezeigt, dass die Struktur der Beteiligung der Assoziierten Partner für die DII Auswirkungen auf die Entscheidungsfähigkeit über ihre autonomen Strukturen hat. Sie profitiert von dieser Art der sehr losen und unverbindlichen Kopplung zu den APs auf verschiedene Weise: Die APs sichern ein komfortables Budgets, welches als Personalbudget vor allem geeignet ist, Personalautonomie zu erwerben. Sie stellen Ressourcen zur Verfügung, die die Konkurrenzsituation der Shareholder teilweise entschärfen. Damit reduziert sich die Abhängigkeit der DII von den Kompetenzzulieferungen der Shareholder. Überdies generiert diese Beteiligungsstruktur auch Legimitätsgewinne für die DII und für das Gesamtprojekt. Der geschlossene Kreis der Shareholder wird erweitert durch den Kreis der Assoziierten Partner, zu welchem im Prinzip jede Organisation Zutritt hat.

7 Zusammenfassung

Wir haben am Anfang dieser Arbeit die Frage gestellt, wie sich das Verhältnis von Autonomie und Vernetzung im Fall der hier untersuchten DII gestaltet. Dabei haben wir die DII als zentrale Organisation im Kontext der vielfältigen Verflechtungen im Zusammenhang mit dem Desertec-Konzept in unseren Fokus gestellt und analysiert, welche Arten von Umweltabhängigkeiten bestehen und wie sie sich diesen Abhängigkeiten gegenüber positioniert. Die Desertec Industrial Initiative GmbH entstand im Jahre 2009 zunächst aus der Desertec-Idee und dem sich auf diese Idee berufendem losem Netzwerk aus verschiedensten großen Unternehmen. Das Dokument, in welchem die geteilten Vorstellungen dieser Idee seine Niederschrift fand, war das von den späteren Gründungsmitgliedern unterzeichnete Memorandum of Understanding.

Im Anschluss an die erste Fallbeschreibung und die Identifikation verschiedener Auffälligkeiten haben wir die Frage nach dem Verhältnis von Autonomie und Verflechtung vor dem Hintergrund der systemtheoretischen Organisationstheorie Niklas Luhmanns und verschiedenen Konzepten zur Verflechtung von Organisationen spezifiziert um sodann auf dieser Grundlage die empirische Analyse einleiten zu können.

Anhand der Analyse der erhobenen Experteninterviews wurde nach Verflechtungen der DII, den damit verbundenen Problemen auf der organisatorischen Ebene und dem Umgang der DII mit den verschiedenen so beschriebenen Problemstellungen gefragt. Dabei zeigte sich, dass Abhängigkeiten der DII vor allem zu den Shareholdern bestehen, welchen die DII zu einhundert Prozent gehört und welche in Form der Shareholderversammlungen alle wegweisenden Entscheidungen für die Organisation DII treffen. Dennoch wurde die DII nicht nur aufgrund ihrer formalen Verfasstheit als Organisation gesehen, welche als solche autonom agiert. Wir haben drei Elemente identifiziert, die wir stellvertretend für das Problem der Abhängigkeit der DII zu ihrer Umwelt gesetzt haben und welche für

die Betrachtung der Autonomie der DII hohe Relevanz besitzen. Diese Elemente sind:

- Der unklare Organisationszweck der DII
- Die Personalverflechtung der DII mit ihren Shareholdern
- Die Beteiligungsstruktur mit einem Fokus auf die Assoziierten Partner

Der unklare Organisationszweck stellt sich für die DII wie folgt dar: Die unterschiedlichen Interessen der Shareholderunternehmen verhindert eine Entscheidung über eine konkrete Zweckstruktur für die DII. Stattdessen beruft sich die Kommunikation stets auf das Memorandum of Understanding, dessen Inhalt als Ersatzformel für einen Zweck dient, aber eben – dies hat sich im Verlauf der Analyse gezeigt - kein funktionierendes Äquivalent ist, da es nur sehr unzureichende Möglichkeiten bietet, Handlungsanweisungen abzuleiten. Dieser Umstand wird für die DII problematisch: Die Koordination der unterschiedlichen und teils divergierenden Shareholderinteressen wird erschwert, da ein funktionierender Zweckfilter für eingehende Ansprüche nicht zur Verfügung steht, die Außendarstellung verkomplizierte sich und die Bestandserhaltung wird gefährdet. Wir haben gezeigt, dass die DII auf diese Probleme mit der Ausbildung einer eigenen Position reagiert, die zumindest manche Funktionalitäten des Zweckes übernimmt.

Ebenso wie der Zweck ist die Personalverflechtung ein Phänomen, welches zu hohen Abhängigkeiten der DII zu ihren Shareholdern führt und für die Strukturautonomie der DII ein Problem darstellt. Das entsandte Personal, welches die Shareholder für begrenzte Zeiträume der DII zur Verfügung stellen, unterliegt weder bei der Auswahl, noch bei der Bestimmung der Verbleibdauer, noch im konkreten Weisungszugriff der Entscheidung der DII. Das wird für diese zu einem Problem, da sie bestimmte Kompetenzbedarfe somit nicht unmittelbar decken kann. Sie ist wissensabhängig von Personal, welches sie nicht instruieren kann und dessen Loyalität aufgrund der bestehenden Abhängigkeiten zu den Heimatfirmen kontingent bleibt. Dass diese Firmen in Teilen Konkurrenten sind, verschärft dieses Problem noch und führt zu Blockaden auf der Ebene konkreter

7 Zusammenfassung

Arbeitsgruppen. Die DII entwickelt verschiedene Strategien, um diesen Verflechtungsproblemen zu begegnen: Sie versucht, ihre eigenen Interessen mit Blick auf die Personalwünsche stark bei den Shareholdern zu positionieren, sie widmet die entsandten Mitarbeiter zu Gatekeepern oder Generalisten um und generiert das benötigte Wissen über eigens ausgebildete Strukturen oder verschiedene externe Dienstleister. Dabei bindet sie die entsandten Mitarbeiter über die Prinzipien des Memorandums of Understanding, was zwei Folgen hat: Die Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, diese sozial erwünschten Prinzipien anzuerkennen, und ebenso wird die Inkompatibilität der konkurrierenden Zweckstrukturen partiell entkräftet, da das Memorandum of Understanding ebenso auch von den Shareholderorganisationen eine offizielle Anerkennung erfährt.

Auch die Figur der Assoziierten Partner bietet der DII wichtige Funktionen. Neben der Bereitstellung von Strukturen und Kompetenzen bedient sich die DII der AP-Struktur vor allem um Legitimität herzustellen. Diese wird gefährdet durch den netzwerktypischen partikularistischen Inklusionsmodus. Diesem stellt sich die Möglichkeit zur universalistischen Teilnahme, die durch die AP-Struktur gesichert wird, entgegen.

8 Fazit

Die Analyse dreier Aspekte des Verhältnisses der DII zu ihrer Umwelt bringt Gemeinsamkeiten und verbindende Elemente zu Tage, welche hier zusammengeführt werden. Die drei Gegenstände der Analyse, die Zweckstruktur, die Personalverflechtung und die Struktur der Assoziierten Partner, wurden ausgewählt, weil sie vor dem Hintergrund der Fragestellung nach organisationaler Autonomie der DII und deren Verhältnis zu ihrer Umwelt auffällig sind. Mit der Analyse haben wir gezeigt, dass es verbindende Elemente gibt, die sich durch diese drei Analyseebenen ziehen. Es soll nun zusammenfassend gezeigt werden, wie die Problemstellungen sich gegenseitig bestärken und beeinflussen, und wie auch der Umgang der DII von einer Art roten Faden getragen wird.

Das Grundproblem, mit dem sich die DII konfrontiert sieht, ist die formal fehlende Möglichkeit, Planungsentscheidungen autonom zu treffen. Das bedeutet, dass grundlegende Strukturentscheidungen nicht von ihr selber getroffen werden können: Ihr Zweck wird latent gehalten bzw. es wird über den Zweck extern entschieden, Personal wird ihr gestellt, notwendige Ressourcen werden in einer für die DII kontingenter Weise zur Verfügung gestellt, oder eben nicht. Dabei wird diese fehlende Autonomie vor allem deswegen für die DII organisatorisch unbearbeitbar, weil sie sich nicht in Verlässlichkeit zeigt. Ein Blick auf die spezifische Zusammensetzung des Shareholderkreises verrät, dass der Grund für die fehlende Verlässlichkeit in der Heterogenität der beteiligten Firmen, den sich daraus ableitenden teils inkompatiblen Interessen und der zusätzlich noch herrschenden Konkurrenzsituation der Shareholder untereinander zu finden ist. Aus diesen Elementen leiten sich weitergehende Probleme ab: Wir haben nicht nur gezeigt, dass die spezifische Verfasstheit der DII die formale Entscheidungsbefugnis über Strukturen auslagert, sondern darüber hinaus auch, dass diese Entscheidungen aufgrund von Konkurrenz und Partikularinteressen der Shareholder entweder nicht getroffen werden, oder aber in einer Weise unspezifisch bleiben, die für die DII unbearbeitbar ist.

Dabei zeigt sich, dass sich an den Strukturelementen Zweck und Personal diese fehlende Autonomie in Form von Problemen kondensiert, welche sich sehr ähneln: Sie stellen die DII vor die Probleme der Bestandserhaltung und der Außendarstellung und erschweren bis verhindern in je eigener Weise das alltägliche Operieren der DII.

Der unklare Organisationszweck bildet in dieser Überlegung den Ausgangspunkt. Er wird nicht bzw. später nur unzureichend entschieden und bietet der DII keine Möglichkeit, mit Hilfe eines klaren Zwecks eine stabile Identität gewinnen zu können, um diese dann nach Außen zu präsentieren. Er bietet der DII auch keine Orientierung in der Bewertung des eigenen Wirkens, was wiederum zu einem Problem der Bestandserhaltung wird, da das Bestehen der DII vorläufig erst einmal auf drei Jahre festgelegt ist und die Kriterien einer Verlängerung mit der Diffusität des Organisationszweckes ebenso unklar bleiben.

Strukturell ähnliche Probleme bietet die Verflechtung des Personals. Ungeachtet der anfänglichen Funktionalität, die die kurzfristige Bereitstellung externen Personals für den Aufbau der administrativen Struktur der DII hatte, treten mit der Entsendung von Personal durch die Shareholder Probleme auf. Auch diese werden relevant auf den Ebenen der Außendarstellung, der Bestandserhaltung und des alltäglichen Operieren, welches wir hier als Zweckerfüllung im oben diskutierten Sinne betrachten können. Fehlende Autonomie bei Planungs- und Strukturentscheidungen zeigt sich hier in Form fehlender Entscheidungsfreiheit bezüglich der Personalstruktur: Weder die Rekrutierung noch die Verweildauer der Mitarbeiter können von der DII entschieden werden. Die anhaltende Bindung der Mitarbeiter an ihre Heimatfirmen macht sie für die DII nicht verlässlich einsetzbar. Sie kann von deren Bereitschaft zur Zweckerfüllung nicht ausgehen. Da sie aber zur Zweckerfüllung auf die Wissensbestände und Kompetenzen der Mitarbeiter angewiesen ist, stellt sie das vor anhaltende Probleme, die auf der Ebene der Bestandserhaltung ebenso wirken, wie oben schon diskutiert: Die DII weiß nicht genau, was von ihr erwartet wird und nach welchen Kriterien ihr Handeln bewertet wird. In dem was sie dennoch macht bleibt sie jedoch abhängig. Dass die Mitarbeiter nicht vollständig als Mitglieder adressierbar sind, heißt nicht,

dass sie nicht Grenzstellen und somit Repräsentanten der DII sein können. Das führt zum genannten Problem der Außendarstellung.

Die DII bildet eigene Strukturen aus, die auf diese Probleme reagieren, und die sich in ihrer Grundausrichtung ebenso ähneln: Sie lagert bestimmte unentscheidbare Probleme aus oder umgeht sie mit Hilfe der Ausbildung autonomer Strukturen und einer eigenen Positionierung, welche man auch als Ausbildung einer eigenen Identität beschreiben kann. Diese Ausbildung einer eigenen Position zeigt sich zuallererst in der Definition eines eigenen Zweckes: Der Unklarheit der externen Zwecksetzung wird begegnet, indem die DII eine eigene Orientierung wählt, die sich qua täglichem Operieren verfestigt. Diese ist geeignet, verschiedenen Problemen entgegen zu treten: Die Bestandserhaltung über die vorläufig begrenzte Laufzeit des Gesellschaftsvertrages wurde wahrscheinlicher, da die DII sich aufgrund der spezifischen Selbstpositionierung proprietäres Wissen erarbeiten konnte, welches die mögliche Umsetzung des Gesamtprojektes Desertec und die Shareholder in eine gewisse Notwendigkeit bringt, mit der DII auch dieses Wissen zu erhalten. Dabei wirkt dieser Zweckersatz als Filter der verschiedenen Shareholderinteressen, die nun durch diesen intern verarbeitbar werden. Mithilfe dieser eigenen Identität positioniert sich die DII auch als Träger eines klarer Interesses in den Shareholderversammlungen, für welche die DII formal betrachtet nur ein ausführendes Organ ist. Auf dieses Eigeninteresse baut die DII auch ihren Umgang mit den Unsicherheiten bezüglich der Personalstruktur auf. Sie positioniert ihre Wünsche klar gegenüber den Shareholdern. Damit versucht sie, die qualitative Ausgestaltung des abgesandten Personalstamms zu beeinflussen und verzichtet damit auf eine mögliche höhere Quantität an Mitarbeitern, welche sie im Zweifel ehe nicht einbinden könnten. Hier zeigt die Analyse die besondere Rolle des Memorandums of Understanding: Dieses ist auf der einen Seite insbesondere in seiner Funktion als Ersatzformel für einen Organisationszweck für die DII problematisch, weil es in seiner Formulierung weitestgehend zu diffus ist, um als Organisationszweck funktionieren zu können: Der Zweck der Unternehmung Desertec taugt nicht als Zweck des Unternehmens DII. Diese Diffusität zeigt sich jedoch in der Analyse der weiteren Aspekte als

hochfunktional für die Integration des abgestellten Personals und der Angleichung der konkurrierenden Zweckstrukturen der unterschiedlichen Shareholder. Die Prinzipien des Memorandums of Understanding gehorchen einer hohen sozialen Erwünschtheit. Es fällt weder den abgesandten Mitarbeitern, noch den beteiligten Organisationen schwer, sich auf diese Prinzipien zu einigen. Sie bilden einen gemeinsamen Nenner auf welchen sich im Konfliktfall die einzelnen divergierenden Interessen zurückführen lassen. Die Analyse zeigt, dass damit zwar ein Scheitern verhindert wird, Blockaden aber provoziert werden. Hier greift die DII wieder auf die Ausbildung eigener Strukturen zurück: Sie kauft eigenes Personal, Infrastruktur und externes Wissen ein, welches diese Blockaden in den Arbeitsgruppen umgeht. Mit dieser Umgehung der Abhängigkeit von den Shareholdern wiederum umgeht sie nicht nur das Problem der Konkurrenz zwischen diesen Shareholdern, sondern sie generiert weiteres proprietäres Wissen eben ohne Beteiligung der Shareholder. Wie gezeigt, baut sich auf dieses eigene Wissen wiederum eine Wahrscheinlichkeit der Bestandserhaltung und damit Autonomie aus. Bei dieser Auslagerung auf externe Kapazitäten, ist die Struktur der Assoziierten Partner sehr relevant. Erst deren große Zahl ermöglicht es der DII, über die finanziellen Kapazitäten zur Ausbildung dieser eigenen Strukturen zu verfügen. Auch sind die Assoziierten Partner für die DII kommunikativ sehr gut erreichbar. Da sie über Wissensbestände, Kompetenzen und Strukturen verfügen, die von der DII benötigt werden, die DII aber eben nicht von den Entscheidungen der Assoziierten Partner abhängig ist, bietet diese Struktur ein wirksames Mittel, die Autonomiebeschränkungen zu umgehen. Auch für die Außendarstellung ist diese Struktur hochfunktional, da sie sich der öffentlichen Wahrnehmung der DII als geschlossenen Zirkel entgegen stellt: Assoziierter Partner kann jeder werden, der bestimmte Kriterien erfüllt.

Die Analyse hat gezeigt, dass die DII sich in einem ständigen Spannungsfeld von Autonomie und Verflechtung bewegt. Es wurde deutlich, dass diese Strategien entwickelt, diese Autonomieeinschränkungen zu umgehen. Dieses geschieht mit der Ausbildung einer eigenen Position bzw. Identität und vor allem mit der Gestaltung eigener autonomer Strukturen, die der DII

Handlungsfähigkeit sichern, und dadurch die Problematiken der Bestandserhaltung und der Außendarstellung umgehen. Dabei führen diese autonomen Strukturen ihrerseits wieder zu der Verfestigung und Ausbildung weiterer Autonomie.

Literatur

- Auswärtiges Amt** (2011): Deutschland und Afrika: Konzept der Bundesregierung. Online unter: <http://www.auswaertiges-amt.de/cae/servlet/contentblob/581096/publicationFile/155311/110615-AfriKonzept-download.pdf;jsessionid=7F8A302D82CC70CB32374885C2B97D83>. (Letzter Abruf: 10.10.2011)
- Bergmann, Jörg** (2000): Konversationsanalyse. In: Flick, Uwe/v.Kardorff, Ernst/Steinke, Iris (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Bogner, Alexander/ Menz, Wolfgang** (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhm, Andreas** (2000): Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In: Flick, Uwe/ von Kardoff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Reinbek: Rowohlt.
- Bohnsack, Ralf** (2000): Rekonstruktive Sozialforschung - Einführung in qualitative Methoden. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich/UTB.
- Borgatti, Stephen P./ Foster, Pacey C.** (2003): The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. In: Journal of Management 29(6). S. 991-1003.

- Brunsson, Nils** (1989): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations. Chichester/ New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bundesministerium der Justiz** (2011): Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG). <http://www.gesetze-im-internet.de/gmbhg/index.html>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie/ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit** (2010): Energiekonzept - für eine umweltschonende, zuverlässige und bezahlbare Energieversorgung. Online unter:
http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/energiekonzept_bundesregierung.pdf. (Letzter Abruf: 10.10.2011)
- Castells, Manuel** (2001): The Internet Galaxy, Reflections on the Internet. In: Business and Society. Oxford: Oxford University Press.
- Child, John/ Faulkner, David/ Tallman, Stephen** (1998). Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. New York: Oxford University Press.
- Deeke, Andreas** (1995): Experteninterviews – ein methodologisches und forschungspraktisches Problem – einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop. In: Brinkmann, Christian/ Deeke, Axel/ Völkel, Brigitte (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.
- Desertec Foundation** (2009): 12 Unternehmen planen Gründung der Industrieinitiative DII. Pressemitteilung vom 13.07.2011. Online unter: <http://www.desertec.org/de/presse/pressemitteilungen/090713-01-versammlung-desertec-industrial-initiative/>. (Letzter Abruf: 10.10.2011).
- Desertec Foundation** (2011): Das Desertec Konzept. Online unter:

<http://www.desertec.org/de/konzept>. (Letzter Abruf: 10.10.2011).

- Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt** (2006): Trans-Mediterranean Interconnection for Concentrating Solar Power. Online unter: www.trec-uk.org.uk/reports/TRANS-CSP_Full_Report_Final.pdf. (Letzter Abruf: 10.10.2011)
- Franzpötter, Reiner** (2000): Der "unternehmerische Angestellte" - ein neuer Typus der Führungskraft in entgrenzten Interorganisationsbeziehungen. In: Minssen, H. (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzungen*. Berlin: edition sigma.
- Grandori, Anna/ Soda, Guisepe** (1995): Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. In: *Organization Studies* 16. S.183-214.
- Granovetter, Marc** (1974): *Getting A Job: A Study of Contacts and Careers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Granovetter, Marc** (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91 (3). S. 481-510.
- Hiller, Petra** (2005): Korruption und Netzwerke - Konfusionen im Schema von Organisation und Gesellschaft. In: *Zeitschrift für Rechtssoziologie* 26. S. 57-77.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut** (2002): Unternehmensnetzwerke - revisited. In: *Zeitschrift für Soziologie* 31, 2. S. 106-124.
- Hobohm, Jens/ Westphal, Kirsten** (2009): Strom aus der Wüste – technisch-wirtschaftliche und politisch-regulative Herausforderungen. Online unter: http://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/arbeitspapiere/strom_aus_der_wueste_2009_ks.pdf (Letzter Abruf: 10.10.2011)

- Human, Sherrie E./ Provan, Keith G.** (2000): Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly* 45. S. 327-365.
- Kowol, Uli/ Krohn, Wolfgang** (1995): Innovationsnetzwerke. Ein Modell der Technikgenese. In: Rammert, Werner/ Bechmann, Gotthardt/ Halfmann, Jost (Hrsg.): *Jahrbuch Technik und Gesellschaft* 8. Frankfurt am Main/ New York: Campus.
- Kraft, David** (voraussichtlich 2011): Netzwerkorganisationen. Unveröffentlichtes Manuskript. Erscheint in: Apelt, Maja/ Tacke, Veronika (Hrsg.): *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kühl, Stefan** (2006): Psychiatrisierung, Personifizierung und Personalisierung. Eine funktionale Analyse personenzentrierter Beratungen in Organisationen. Working Paper. Online unter: http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Paper3.2006.Psychiatrierung-Personifizierung-und-Personalisierung.pdf. (Letzter Abruf: 28.07.2011)
- Lerch, Jörg/ Sydow, Frank/Wilhelm, Miriam** (2007): Wenn Wettbewerber zu Kooperationspartnern (gemacht) werden – Einsichten aus zwei Netzwerken in einem Cluster optischer Technologien. In: Schreyögg, Georg/Sydow, Frank (Hrsg.): *Managementforschung* 17. Wiesbaden: Gabler.
- Liebig, Brigitte/ Nentwig-Gesemann, Iris** (2009): Gruppendiskussion. In: Kühl, Stefan/ Strodtholz, Petra /Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Liebold, Renate/ Trinczek, Rainer** (2002): Experteninterview. In: Kühl, Stefan/ Strodtholz, Petra (Hrsg.): *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rohwohlt.

- Liebold, Renate/ Trinczek, Rainer** (2002): Experteninterview. In: Kühl, Stefan/ Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Luhmann, Niklas** (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas** (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas** (1988): Organisation. In: Küpper, Willi/ Ortman, Günter (Hrsg.): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas** (1991): Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas** (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mayrhofer, Wolfgang** (2007): Auslandseinsatz als Instrument des informationellen Grenzmanagements international tätiger Unternehmen - eine systemtheoretisch orientierte Analyse. In: Schreyögg, Georg/ Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 7, Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin/ New York: Walter de Gruyter.
- Mayring, Philipp** (2007): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Messner, Dirk** (2004): Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung. In: PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft. S. 563-596.
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike** (1991): Experteninterview – vielfach erprobt,

wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/ Kraimer, Klaus (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Meyer, John W./ Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2). S. 340-363.

Miklis, Marco (2004): *Coopetitive Unternehmensnetzwerke*. Marburg : Metropolis.

Nocke, Joachim (1980): *Wissen in der Organisation: Strukturelle und funktionale Abhängigkeiten der Verwaltungsqualifikation*. Berlin: Duncker und Humblot,

Parsons, Talcott (1951): *The Social System*. New York: The Free Press.

Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wigand, Rolf T. (Hrsg.) (2001): *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*. Wiesbaden: Gabler.

Powell, Walter W. (1990): *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. *Research in Organizational Behaviour* 12. S. 295-336.

Rölle, Daniel/ Blättel-Mink, Birgit (1998): *Netzwerke in der Organisationssoziologie – neuer Schlauch für alten Wein*. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 23. S. 67-87.

Sattler, Andreas/ Broll, Hans-Joachim/ Kaufmann, Sebastian (2010): *Der Ingenieur als GmbH-Geschäftsführer*. Berlin/Heidelberg: Springer.

Scheer, Hermann (2011): *Der energetische Imperativ. 100% jetzt: Wie der*

vollständige Wechsel zu erneuerbaren Energien zu realisieren ist. München: Kunstmann.

Staber, Udo (2007): Sleeping with the enemy, oder Vorsicht vor falschen Freunden? Sozioökonomische Überlegungen zum Dilemma der Coopetition. In: Managementforschung 17. S. 257-285.

Strauss, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München: Wilhelm Fink Verlag, UTB.

Strübing, Jörg (2008): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.

Sydow, Jörg (2006): Management von Netzwerkorganisationen. Zum Stand der Forschung. In: Sydow, Jörg (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage.

Tacke, Veronika (2000): Netzwerk und Adresse. In: Soziale Systeme 6. S. 291-320.

Vogel, Berthold (1995): Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt...- Einige Reflexionen über den Stellenwert und die Probleme des Experteninterviews in der Praxis der empirischen Sozialforschung. In: Brinkmann, Christian/ Deeke, Axel/ Völkel, Brigitte (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Bd. 191. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Wagner, Gabriele (2006): Expatriates als Netzwerkarchitekten. In: Mense-

Petermann, Ursula/ Wagner, Gabriele (Hrsg.), Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Weber, Max (2005): Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der Verstehenden Soziologie. Neu Isenburg: Melzer Verlag.

Wehner, Josef (2001): Projektnetzwerke - Neue Unternehmensstrukturen und neue Qualifizierungen. In: Rhode, Markus./Rittenbruch, Markus./Wulf, Volker (Hrsg.): Auf dem Weg zur virtuellen Organisation. Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte. Heidelberg: Springer

Wiesenthal, Helmut (2001): Kooperative Verfahren versus innovative Konstellationen: Zur Komplexität politischer Verhandlungen unter dem Einfluss des Globalisierungsprozesses. In: Frick, Siegfried/ Penz, Reinhard/ Weiß, Jens (Hrsg.): Der freundliche Staat. Kooperative Politik im institutionellen Wettbewerb. Marburg: Metropolis.

Williamson, Oliver E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen: Mohr.

Williamson, Oliver E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36/2. S. 269-296.

Willke, Helmut (1987): Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: Baecker, Dirk et al.: Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Zündorf, Lutz (1986): Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung - Zum Problem der Handlungs koordinierung in Arbeitsorganisationen. Seltz, Rüdiger/ Mill, Ulrich/ Hildebrandt, Eckart (Hrsg.): Organisation als soziales System. Berlin: Edition sigma.

Online-Quellen

Spiegel.de (2009): Die Sonne über der Sahara löst das Energieproblem.
17.6.2009. <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,630981,00.html>. (letzter Aufruf: 1.10.2011)

Sueddeutsche.de (2010): Projekt Wüstenstrom: "Zeit für eine Revolution".
17.2.2010. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/desertec-chef-van-son-projekt-wuestenstrom-zeit-fuer-eine-revolution-1.68833>. (letzter Abruf: 10.10.2011)

Desertec Foundation (2011) via Twitter.com. Online unter:
<https://twitter.com/#!/DESERTEC/status/86444472640086017>. (letzter Abruf: 10.10.2011).

Erklärung

Versicherung gemäß § 21 Absatz 6 DPO

Ich versichere, die Diplomarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie Zitate kenntlich gemacht zu haben.

Bielefeld, 13.10.2011