

Frank Meier  
Uwe Schimank

# Organisation und Organisationsgesellschaft

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Teil I: Organisationsbezogene Perspektive: Demontage eines Hoffnungsträgers der Moderne	13
1 Die Klassiker: Organisationen als rational konstruierte Maschinen	14
1.1 Max Weber und die bürokratische Organisation	14
1.2 Klassische Managementlehre	17
1.3 Vergleichende Einordnung	23
2 Formale Organisation und Zweckrationalität	25
2.1 Arbeitsorganisationen als soziale Gebilde: Zwecke - Mitgliedschaft - Hierarchie	25
2.2 Interessenorganisationen	31
2.3 Organisationale Stellenstruktur	36
2.4 Organisationale Zweckrationalität	41
3 Informalität und Subjektivität	46
3.1 Motivationale Vielfalt	47
3.2 Informale Organisation	50
3.3 Technik und Subjektivität:	54
3.4 Subjektivierung der Arbeit:	58
4 Professionalisierung	61
4.1 Profession und Professionalisierung	62
4.2 Professionelle in Organisationen	68
4.3 New Public Management: De-Professionalisierung	71
5 Entscheidung	77
5.1 Rationales Entscheiden und Komplexität	78
5.2 „Bounded rationality“ organisationalen Entscheidens	84
5.3 Coping als Sub-Inkrementalismus	91
6 Die Organisation als politische Arena	94
6.1 Organisationale Ziele und dominante Koalitionen	95
6.2 Mikropolitik	97
7 „Technische“ Umweltbezüge	103

7.1	Umweltdimensionen und –bezüge	104
7.2	Die Umweltabhängigkeit der Organisation	106
7.3	Organisationale Umweltneutralisierung und –gestaltung	110
8	„Institutionelle“ Umweltbezüge	113
8.1	Isomorphismus in institutionellen Feldern	114
8.2	Technische Anforderungen und institutionelle Ordnungen	120
8.3	Entkopplung und der aktive Umgang mit institutionellen Vorgaben	122
9	Organisationswandel und Organisationsgestaltung	128
9.1	Gestalteter Wandel	129
9.2	„Naturwüchsiger“ Wandel	133
9.3	Blockierter Wandel	141
Teil II: Gesellschaftsbezogene Perspektive: Ein ambivalentes Konstituens der Moderne		145
10	Organisationen und Individuen	149
10.1	Individuen als Organisationsmitglieder	149
10.2	Individuen als Publikum und Betroffene	159
11	Organisationen als Träger gesellschaftlicher Integration	167
11.1	Funktionale Differenzierung	168
11.2	Sozialintegration	173
11.3	Systemintegration	178
11.4	„Blockierte Gesellschaft“	183
12	Die Organisationsgesellschaft und die Kultur der Moderne	187
12.1	Die Organisationsgesellschaft der „Anderen“	188
12.2	Organisationen als Akteure	194
	Fazit	201
	Literatur	203

## Einleitung

Die moderne Gesellschaft ist eine Organisationsgesellschaft. In fast allen gesellschaftlichen Teilbereichen – von der Wirtschaft und der Politik bis zur Wissenschaft und zum Sport – sind Organisationen allgegenwärtig. Es sind Organisationen, in denen große Teile der Bevölkerung ihren Arbeitsplatz finden: in privaten Unternehmen, im öffentlichen Sektor oder in gemeinnützigen Einrichtungen. Aber auch außerhalb von Beschäftigungsverhältnissen sind wir – in Publikumsrollen – fortlaufend von Organisationen betroffen: zum Beispiel als Schüler einer Schule, als Besucherin eines Museums, als Kunde eines Unternehmens, als Patientin im Krankenhaus. Das letztgenannte Beispiel lädt förmlich zu der Betrachtung ein, dass Organisationen uns von der Geburt bis zum Tod (und Bestattungsunternehmen noch darüber hinaus) begleiten – eine Betrachtung, die inzwischen zur Folklore von Einführungen in die Organisationsforschung gehört (siehe etwa Kühl 2011: 9-11).

Organisationen sind aber nicht nur allgegenwärtig, sie sind darüber hinaus zentrale gesellschaftliche Entscheidungsträger. Nicht nur politische Organisationen wie Ministerien, Parlamente oder Parteien, sondern auch Großunternehmen, Interessengruppen, Bürgerinitiativen und NGOs entfalten weit reichende gesellschaftliche Wirkungen. Das Beispiel Bürgerinitiativen zeigt: Wenn wir im Alltag mit etwas unzufrieden und der Meinung sind, hier müsse und könne die Politik auf Trab gebracht werden, gründen wir bisweilen kurzerhand eine Organisation, um unsere Interessen besser durchsetzen zu können. Eine Erfolgsgarantie haben wir zwar nicht; aber umgekehrt ist uns klar, dass wir je einzeln garantiert nichts erreichen werden.

Wenn aber Organisationen derart wichtige Einrichtungen der Gegenwartsgesellschaft sind, nimmt es nicht Wunder, dass sie auch als Gestaltungsgegenstand von hohem Interesse sind. Dies gilt umso mehr, als sich mit Organisationen immer die Vorstellung verbunden hat, dass sie gestaltete und gestaltbare Ordnungen sind, die sich an bewusst gesetzten Zielen orientieren. In gewisser Weise sind und waren sie damit Inbegriff der Kultur der Moderne, in der die Machbarkeit der Gesellschaft zu einer zentralen Leitidee avancierte. Und sie waren lange Zeit Hoffnungsträger – vorausgesetzt freilich, dass sie als Werkzeuge eingesetzt werden, um vernünftige und moralische Zwecke zu verfolgen. Allerdings war immer klar, dass Organisation für finstere und finsterste Zwecke eingesetzt werden können. Auch der Holocaust war schließlich durchorganisiert.

Doch auch jenseits derart monströser Zwecke konnte das Schreckensbild einer „*verwalteten Welt*“ (Adorno 1956) – ein Begriff der Kritischen Theorie – schon darin bestehen, dass die alles erstickende Zweckrationalität die Individuen, um Max Webers (1905: 188) verschiedentlich gebrauchte Formulierung zu verwenden, in ein „*stahlhartes Gehäuse*“ zwingt. Über die bürokratische Organisation heißt es bei ihm noch dramatischer: „*Im Verein mit der toten Maschine ist sie an der Arbeit, das Gehäuse jener Hörigkeit der Zukunft herzustellen, in welche vielleicht dereinst die Menschen sich, wie die Fellachen im altägyptischen Staat, ohnmächtig zu fügen gezwungen sein werden ...*“ (Weber 1922: 835). Organisationen sind und waren also stets ein ambivalentes Konstituens der Moderne.

Aus diesen wenigen Hinweisen ergibt sich bereits, dass es sich bei der Organisationssoziologie nicht um eine beliebige spezielle Soziologie handelt. Weil fast alle soziologischen Themenbereiche in der einen oder anderen Weise relevante Bezüge zu Organisationen haben, ist die Organisationssoziologie eher ein Querschnittsthema des Faches.

Was wir darüber hinausgehend an den Beispielen erkennen können, sind die beiden grundlegenden Blickrichtungen auf Organisationen in der Organisationsgesellschaft:

- Die *organisationsbezogene Blickrichtung* ist dadurch bestimmt, dass sie als abhängige Variablen, also als Erklärungsgegenstände, Phänomene auf der Organisationsebene hat. Sie interessiert sich also unter anderem für die Determinanten organisationaler Leistungsfähigkeit, für die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten oder dafür, warum manche Organisationen von der Sache her notwendige Veränderungen ihrer Strukturen nicht zustande bringen. Unabhängige Variablen, also Erklärungsfaktoren, können auf der Organisationsebene angesiedelt sein, müssen es aber nicht. Wenn man zum Beispiel aus dem postmaterialistischen Wertewandel seit den 1970er Jahren erklärt, dass Mitarbeiter in Arbeitsorganisationen ein immer größeres Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in der Arbeit haben, zieht man einen Erklärungsfaktor auf der Gesellschaftsebene heran, um einen intraorganisationalen Strukturwandel verständlich zu machen. Die Organisationsebene erstreckt sich überdies über intraorganisationale Strukturen und Prozesse hinaus auch auf interorganisationale Gegebenheiten. Das bedeutet, dass organisationsbezogen nicht nur von einzelnen Organisationen die Rede ist, sondern auch von Interorganisations-Netzwerken, Organisationspopulationen und organisationalen Feldern, wie etwa den Organisationen einer Wirtschaftsbranche oder allen Organisationen eines Bundeslandes, die mit Schulen zu tun haben.

- Die *gesellschaftsbezogene Blickrichtung* nimmt demgegenüber als abhängige Variablen Phänomene auf der Gesellschaftsebene ins Visier; die Organisationsebene kommt hier als Ort, wo unabhängige Variablen angesiedelt sind, ins Spiel. Hier geht es also beispielsweise darum, sich die Frage zu stellen, was es für die Wissenschaft als gesellschaftlichen Teilbereich bedeutete, wenn die Hochschulen als Organisationen, wo viel Forschung stattfindet, in immer engere interorganisationale Netzwerke mit Unternehmen eingebunden würden. Erklärungsgegenstände der gesellschaftsbezogenen Blickrichtung können neben Strukturen und Strukturdynamiken gesellschaftlicher Teilbereiche oder der gesellschaftlichen Ordnung insgesamt auch die Lebensumstände von Individuen sein – wenn man etwa danach fragt, ob eine immer weiter getriebene Entstandardisierung bestimmter Konsumartikel als Folge eines Wandels organisationaler Produktionsprozesse weg von der „Massenproduktion“ die Chancen von Menschen, einen individuellen Lebensstil zu kultivieren, steigert.

Von diesen beiden analytisch zunächst gleichrangigen Blickrichtungen – Organisation als Verortung der abhängigen beziehungsweise der unabhängigen Variablen eines Erklärungszusammenhangs – hat sich die Organisationssoziologie, wie die Organisationsforschung insgesamt, ganz eindeutig mit ersterer identifiziert; die organisationsbezogene Fragerichtung dominiert bis heute die Ausarbeitung der Organisationssoziologie. Die gesellschaftsbezogene Fragerichtung ist zum einen eine Nebenströmung der Organisationssoziologie geblieben und zum anderen in ganz anderen Teilgebieten der Soziologie und anderer Sozialwissenschaften gepflegt worden; entsprechend zersplittert stellt sie sich dar. Man könnte angesichts dessen geradezu auf die Idee kommen, dass sich die Organisationssoziologie überhaupt nicht um gesellschaftsbezogene Fragestellungen kümmern sollte. Das hieße allerdings, dass man überall dort, wo Erklärungsgegenstände auf der Gesellschaftsebene zumindest teilweise auf Erklärungsfaktoren zurückzuführen sind, die auf der Organisationsebene angesiedelt sind, auf die organisationssoziologische Kompetenz verzichtet, was sicher nicht die beste Idee ist. Wichtig hierfür wäre freilich, dass die gesellschaftsbezogene Blickrichtung der Organisationssoziologie weiter ausgebaut wird.

Auf der einen Seite widmet sich die Organisationssoziologie also ihrem Gegenstand ziemlich einseitig; auf der anderen Seite teilt sie sich dieses Forschungsgebiet mit einer Reihe anderer Disziplinen und Teildisziplinen. Innerhalb der Soziologie ist hier vor allem die Industrie- und Betriebssozio-

logie zu nennen; in Nachbardisziplinen gibt es die betriebswirtschaftliche Organisations- und Managementlehre, die sozialpsychologische und die verwaltungswissenschaftliche Organisationsforschung oder die politikwissenschaftliche Verbände- und Parteienforschung. Diese keineswegs vollständige Auflistung deutet bereits an, dass die unterschiedlichen Arten von Organisationen in der modernen Gesellschaft höchst ungleiche sozialwissenschaftliche Aufmerksamkeit genießen. Während es vor allem zu Unternehmen, in zweiter Linie auch zu Verwaltungen eine seit Jahrzehnten anschwellende unüberschaubare Flut von Untersuchungen gibt, sucht man lange – und manchmal fast vergeblich – nach den wenigen Untersuchungen, die sich zum Beispiel mit Sportvereinen, Schulen oder Forschungseinrichtungen als Organisationen befassen. Diese Bevorzugung von Unternehmen und Verwaltungen hat ihre nachvollziehbaren Gründe darin, dass dort die meisten Arbeitsplätze angeboten werden und auch der stärkste – und zahlungskräftigste – Beratungsbedarf besteht. Historisch betrachtet kommt hinzu, dass sich die Institutionalisierung der weltweit besonders einflussreichen amerikanischen Organisationsforschung an den Business Schools vollzogen hat, die naturgemäß zunächst einmal Unternehmen im Blick haben.

Problematisch daran ist allerdings, dass oftmals Erkenntnisse, die aus der Betrachtung insbesondere von Unternehmen gewonnen wurden, unreflektiert auf andere Arten von Organisationen übertragen werden. Daraus ergibt sich nicht nur ein innerwissenschaftliches Defizit, sondern auch ein praktisches Problem der Organisationsgestaltung. Wenn sich Reformmaßnahmen an einer an Unternehmen gebildeten Vorstellung einer organisationalen „Normalität“ orientieren, wie dies in jüngerer Zeit verstärkt der Fall ist (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000), mögen damit dysfunktionale Folgen derart einhergehen, dass die Spezifika anderer Organisationstypen eben keine Berücksichtigung finden. Vielleicht tut ja beispielsweise Schulen die Art von Hierarchie, die man in Unternehmen häufig vorfindet, gar nicht gut; und vielleicht brauchen Universitäten eine andere Art der Entscheidungsfindung als Unternehmen.

Soweit erst einmal zum Gegenstand „Organisation“ und den auf ihn gerichteten Betrachtungsweisen! Die vorliegende Einführung in die Organisationssoziologie ist nun beileibe nicht die erste und auch nicht die einzige, die man zu Rate ziehen kann, wenn man Grundlegendes über Organisationen und die Organisationsgesellschaft erfahren möchte. Es gibt einige weitere in den letzten Jahren erschienene Einführungen und Überblicke, anhand derer man sich über den aktuellen Wissens- und Diskussionsstand der Organisationssoziologie und, etwas weiter gespannt, der sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung insgesamt informieren kann (international u.a. Bonazzi 2002; Scott/Davis 2007; deutsch: Mül-



ler-Jentsch 2003; Preisendörfer 2005; Kieser/Walgenbach 2010; Kühl 2011); und eine Reihe klassischer Grundlegungen und Kompendien können nach wie vor sehr nutzbringend herangezogen werden (international: March/Simon 1958; Katz/Kahn 1964; Thompson 1967; Perrow 1970; deutsch: Mayntz 1963; Luhmann 1964).

Wirft man einen näheren Blick darauf, wie die verschiedenen Darstellungen ihren Gegenstand ordnen, lassen sich grob zwei Herangehensweisen unterscheiden: eine theorie- und eine themenorientierte. Auf der einen Seite stehen somit Darstellungen, die verschiedene Theorieperspektiven der Organisationsforschung je für sich in ihren Stärken und Schwächen schildern (siehe etwa Kieser/Walgenbach 2010), eine Synthetisierung der verschiedenen Theorieperspektiven versuchen (siehe etwa Scott/Davis 2007) oder eine eigene Theorieperspektive elaborieren (so Luhmann 1964 oder Thompson 1967). Auf der anderen Seite finden sich mehr oder weniger umfassende oder ausschnitthafte Berichte darüber, wie verschiedene Themen der Organisationsforschung in der Forschung behandelt worden sind (so u.a. Preisendörfer 2005 oder Kühl 2011), ohne dass die Einzelthemen in einen stringenten übergreifenden theoretischen Rahmen gestellt werden.

Vor diesem Hintergrund dessen, was es bereits gibt, lässt sich nun etwas genauer umreißen, was die vorliegende Einführung vermitteln will. Klar ist, dass eine Einführung hauptsächlich den bekannten Wissensstand über ihren Gegenstand wiedergeben und nicht etwa auf breiter Front mit ganz neuen, noch unabgesicherten theoretischen Überlegungen und empirischen Befunden konfrontieren soll. Wohl aber darf eine Einführung bewährte Erkenntnisse neu ordnen und darüber auch selbst als Perspektive Neigkeitswert beanspruchen. Genau dies soll hier in drei Hinsichten geschehen:

1. Neben der zweifellos wichtigen organisationsbezogenen Betrachtung wird auch die gesellschaftsbezogene stärker eingebracht. Dies ist eine themenbezogene Erweiterung des Spektrums der herkömmlichen Organisationsforschung.<sup>1</sup> Freilich wird auch hier die gesellschaftsbezogene Blickrichtung, weil sie noch weit weniger elaboriert ist, deutlich knapper behandelt als die organisationsbezogene, was keine Abstufung hinsichtlich der Wichtigkeit suggerieren soll.

---

<sup>1</sup> Müller-Jentsch (2003) und Preisendörfer (2005: 154-185) tun dies ein Stück weit ebenfalls schon, womit sie die programmatische Skizze von Schimank (1994) aufgreifen.

2. Die organisationsbezogene Betrachtung wird einer Meta-Reflexion dergestalt unterzogen, dass aus der historischen Abfolge von Theorieperspektiven eine gewisse innere Logik abgelesen werden kann, die sich auf die Kurzformel einer schrittweisen Demontage überzogener Rationalitätsvorstellungen über organisationales Geschehen bringen lässt.<sup>2</sup>
3. Aus der Verbindung der beiden genannten Aspekte ergibt sich eine zusätzliche Fragestellung, die abschließend nur noch aufgeworfen wird, ohne dazu bereits fertige Antworten zu liefern: Was folgt aus der Erosion der ursprünglich mit Organisationen assoziierten Rationalitätsvorstellungen für deren gesellschaftsbezogene Betrachtungsweise?

Dies sind, so scheint es uns zumindest, die Alleinstellungsmerkmale der vorliegenden Einführung. Zusammengenommen ergeben sie eine übergreifende Perspektive, die auch dazu beitragen soll, der Leserin eine durchgängige Orientierungshilfe zu geben. In keiner Weise zu leisten ist hingegen ein umfassender Überblick – weder in dem Sinne, dass alle relevanten Fragestellungen und Blickrichtungen der Organisationsforschung angesprochen werden, noch dahingehend, dass auch nur über die angesprochenen Themenkomplexe alles grundlegende gesagt würde. Hier geht es vielmehr darum, eine Überblickskarte dieser Landschaft an die Hand zu geben – auf dass sich die geneigten Leserinnen danach zielsicher auf eigene Faust je nach Fragestellung zwischen den verschiedenen Theorieangeboten bewegen können.

Der Aufbau der Darstellung folgt der genannten inhaltlichen Stoßrichtung und gliedert sich in zwei Teile. Der erste befasst sich mit der organisationsbezogenen, der zweite mit der gesellschaftsbezogenen Blickrichtung.

Im Hinblick auf die organisationsbezogene Perspektive wird die Relativierung von Rationalitätsvorstellungen nachgezeichnet. Nach einer Vorstellung der Organisationskonzepte Max Webers und der klassischen Managementlehre (Kapitel 1) und einer darauf aufbauenden Klärung dessen, was Organisationen als soziale Gebilde ausmacht (Kapitel 2), werden im Einzelnen behandelt: Subjektivität und Informalität (Kapitel 3), Professionen als eine Personalgruppe mit einem besonders spannungsreichen Verhältnis zur Organisation (Kapitel 4), organisationales Entscheiden (Kapitel 5), die politische Dimension von Organisationen (Kapitel 6), die Organisationsumwelten – sowohl im Hinblick auf „technische“ (Kapitel 7) als auch auf „institutionelle“ Bezüge (Kapitel 8) – sowie der Wandel von Or-

---

<sup>2</sup> Implizit liegt diese Interpretationsfolie auch bereits bei Scott (1987) zugrunde.

ganisationen (Kapitel 9). Jeder dieser analytischen Aspekte des Organisationsphänomens erweist das ursprüngliche „Zweck-“ und „Befehlsmodell“ der Organisation als Simplifikation, die so nicht stehengelassen werden kann.

In gesellschaftsbezogener Perspektive wird sodann im zweiten Teil die Ambivalenz aufgezeigt, die der Organisation als integralem Bestandteil der Moderne zu eigen ist. Hier wird insbesondere auf das Verhältnis von Organisationen und Individuen – sowohl als Mitglieder wie auch als Publikum und Betroffene von Organisationen (Kapitel 10) – sowie auf die Bedeutung gesellschaftlicher Durchorganisation für Sozial- und Systemintegration eingegangen (Kapitel 11). Abschließend wird die Organisationsgesellschaft aus der Perspektive einer Kulturtheorie der Moderne in den Blick genommen (Kapitel 12).