

Klaus Türk

# Einblicke in die Soziologie der Organisation

Einheit 2:  
Die Strukturen der Organisationen

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. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

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

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. VORORIENTIERUNG.....</b>	<b>3</b>
<b>2. EINIGE ÜBERLEGUNGEN ZUM STRUKTURBEGRIFF .....</b>	<b>5</b>
2.1 DIE PROBLEMATISCHE GEBÄUDEMETAPHER.....	5
2.2 DIE »DUALITÄT VON STRUKTUREN«.....	7
2.3 WELCHE STRUKTUREN? .....	9
<b>3. HAUPTLINIEN THEORETISCHER PERSPEKTIVEN .....</b>	<b>10</b>
3.1 RATIONALISTISCH ODER A-RATIONALISTISCH?.....	12
3.2 INTERNISTISCH ODER EXTERNISTISCH? .....	14
3.3 A-POLITISCH ODER POLITISCH? .....	15
3.4 STATISCH ODER DYNAMISCH? .....	18
3.5 TECHNOLOGISCH ODER KULTURALISTISCH? .....	24
3.6 ZUSAMMENFASSUNG UND ERGÄNZUNG.....	27
<b>4. PROBLEMSTELLUNGEN UND ENTWICKLUNGEN ZENTRALER KONZEPTE .....</b>	<b>29</b>
VORBEMERKUNG .....	29
4.1 RATIONALISTISCHE ANSÄTZE .....	29
4.1.1 <i>Vom alleswissenden Maximierer zum beschränkt informierten Befriediger</i>	30
4.1.2 <i>Von der Linearität kausaler Zweck-Mittel-Ketten zur Zirkularität kybernetischer Regelkreise</i> .....	32
4.2.3 <i>Vom Apparatenlenker zum vertragsoptimierenden und transaktionskostenminimierenden Prinzipal</i> .....	33
4.2 SITUATIVE ANSÄTZE.....	37
4.2.1 <i>Klassische Formulierungen des situativen Ansatzes</i> .....	37
4.2.2 <i>Von mechanistischen Korrelationsmodellen zu Entscheidungsmodellen</i> .....	42
4.2.3 <i>Von Korrespondenzmodellen zu Übernahmmodellen</i> .....	43
4.2.4 <i>Von Determinismusmodellen zu Systemmodellen</i> .....	45
4.3 DYNAMISCHE ANSÄTZE.....	47
4.3.1 <i>Einige Grundlegende Kategorien und Fragestellungen</i> .....	48
4.3.2 <i>Grundmodelle</i> .....	50
4.4 POLITIK-ORIENTIERTE ANSÄTZE .....	58
4.4.1 <i>Mikropolitische Ansatz</i> .....	59
4.4.2 <i>Polit-ökonomische Ansätze</i> .....	62
4.5 KULTURALISTISCHE ANSÄTZE .....	67
4.5.1 <i>Organisationskultur als Problem</i> .....	67
4.5.2 <i>Institutionalistische Organisationssoziologie</i> .....	73
<b>5. SCHLUSS .....</b>	<b>78</b>

Diese Seite bleibt aus technischen Gründen frei!

## 1. Vororientierung

Diese 2. Kurseinheit befasst sich mit den Strukturen von Organisationen, genauer: mit theoretischen Ansätzen zur ihrer Erklärung. Es geht dabei um so einfach klingende Fragen wie: Warum gibt es in Universitäten eigentlich die Unterscheidung in bestimmte Fachbereiche, in Professoren, Mitarbeiter und Sekretärinnen, in Wissenschaft und Verwaltung? Warum ist eine Prüfungs- und Studienordnung eigentlich so, wie sie ist und wie kommen Änderungen zustande? Warum ändern Unternehmungen ihre Strukturen, z.B. in flachere Hierarchien (»lean management«), wie kommt eigentlich ein Computer auf den Schreibtisch eines Verwaltungsangestellten im Einwohneramt? Wieso ähneln sich die Strukturen von Organisationen so stark, insbesondere von Organisationen gleichen Typs?

Eine Theorie der Organisation sollte auf solche Fragen, so müsste man annehmen, doch schlüssige Antworten parat haben. Dies ist aber keineswegs der Fall. Spielen wir nur einmal kurz den Fall einer Universität durch: Warum hat eine neu gegründete Hochschule eine Struktur, in der nach Wissenschaft und Verwaltung und nach bestimmten Fachbereichen unterschieden wird?

- Ist dies das Ergebnis einer zielorientierten, optimierenden Organisationsplanung?
- Handelt es sich um die Umsetzung rechtlicher Vorschriften?
- Werden nur die Strukturen bereits bestehender Hochschule imitiert, wenn ja: warum?
- Sind die Strukturen Ausdruck unbefragter Selbstverständlichkeiten?
- Handelt es sich um Kompromisse interessenpolitischer Auseinandersetzungen?
- Wird man zu dieser Struktur gezwungen, wenn man Anerkennung in der »Umwelt« der Hochschule erlangen will oder weil man sonst mit fehlenden Ressourcen oder ausbleibenden Studierenden rechnen muss?
- Handelt es sich um Produkte einer vielleicht langen Entwicklungsgeschichte oder um Ergebnisse von Lernprozessen?

Man sieht, die Antwort liegt gar nicht auf der Hand. Es besteht Forschungsbedarf und, so kann man sagen, die Hauptbetätigung der Organisationsforscher besteht gerade darin, theoretisch verallgemeinerbare Antworten auf unsere Ausgangsfrage zu erarbeiten. Weitau mehr als mit den Themen, mit denen wir uns in der ersten Kurseinheit beschäftigt haben, ist die Erklärung von Organisationsstrukturen Arbeitsfeld der soziologischen wie ökonomischen Theorie der Organisation.

Vor dem Hintergrund der Ausführungen in der Kurseinheit 1 können wir aber eines bereits festhalten:

*Genau die Fragen, die wir eben gestellt haben, genau diese Reflexion über die Strukturen solcher Gebilde, die »Organisation« genannt werden – also die Reflexion über die »Organisation der Organisation« – ist bereits wesentliches Definitionsmerkmal dieses gesellschaftlichen Phänomens selbst.*

Es ist nämlich ein typisches Kennzeichen der Moderne, soziale Strukturen nicht einfach geschehen zu lassen, sie nicht als durch Gott gegeben, nicht als heilige Tradition und auch nicht als unumstößliches Naturphänomen zu begreifen, sondern sie als menschliche Konstruktionen zu verstehen, die prinzipiell auch anders sein könnten als sie sind.

Diese aufklärerische Grundhaltung gegenüber der gesellschaftlichen Wirklichkeit beinhaltet zwei Teilparadigmen:

- die Vorstellung der – mit rationalen Mitteln der Wissenschaft – **Analyzierbarkeit** und **Erklärbarkeit** gesellschaftlicher Phänomene;
- die Vorstellung der **Kontingenz** gesellschaftlicher Phänomene, d.h. die Annahme, dass so ziemlich alles auch anders sein könnte, weil es Ergebnis menschlicher Konstruktionen ist.

Nicht notwendigerweise, aber doch empirisch sehr häufig wird aus diesen beiden Vorstellungen gefolgert, dass die Strukturen der Gesellschaft – oder zumindest einiger ihrer Teile – willensabhängig gestaltbar sind, dass aus der Tatsache der Konstruiertheit die Konstruierbarkeit folge. Und so findet man auch in der Organisationstheorie einerseits Ansätze, die vor allem die Erklärung von Organisationsstrukturen anstreben, andererseits aber auch – und dies insbesondere in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre – Ansätze, die aus ihrer Erklärungstheorie eine Organisationstechnologie entwickeln wollen. Dabei ist aber zu bedenken, dass aus einem Verstehen mitnichten schon ein Machen-Können folgt, ja, es könnte sogar das Gegenteil der Fall sein: Wenn man z.B. herausbekäme, dass die Strukturen von Organisationen durch ihre Umwelt bestimmt sind, folgte daraus gerade die Ohnmacht aller Organisatoren.

Bevor wir nun aber einzelne Ansätze in ihren Grunddispositionen vorstellen, müssen wir uns noch kurz des Untersuchungsgegenstandes selbst vergewissern, oder besser formuliert: Wir müssen uns unseres Gegenstandes vergewissern; denn es ist alles andere als klar, was überhaupt mit »Strukturen« gemeint ist.

## 2. Einige Überlegungen zum Strukturbegriff

### 2.1 Die problematische Gebäudemetapher

Der Strukturbegriff ist geradezu der Hauptbegriff der Organisationsforschung und Organisationslehre (wie auch der heimliche Hauptbegriff der Soziologie überhaupt); er wird am häufigsten verwendet und am wenigsten erklärt. Er ist ein metaphorischer Begriff. Wie die allermeisten unserer abstrakten Begriffe stammt er aus dem Bereich stofflicher Arbeit; genauer gesagt: Er stammt aus dem Bereich des Bauens; dort meint er das Ergebnis einer Aufbau- oder Errichtungstätigkeit, den stofflich umgesetzten Bauplan (lateinisch *structurare* = bauen). Die Anwendung dieses Begriffs der Struktur auf soziale Systeme kann deshalb leicht zu irreführenden Assoziationen verleiten. Eine solche Irreleitung bestünde dann, wenn man sich Organisationen ebenfalls wie zu Stein gewordene Baupläne vorstellte.

Organisation ist aber kein materiell-stoffliches Ding. Organisationen existieren nur, solange konkrete Menschen dieses Gebilde aktuell hervorbringen. Eine Organisation ist ein temporales Produkt, und zwar bereits als Gegenstand unserer Betrachtung.

Die Struktur eines Hauses ist stationär, zu einem bestimmten Zeitpunkt durch *Momentaufnahme* fixierbar und analysierbar. Man kann den Grundriss und Aufriss *fotografieren*, in einer Momentaufnahme festhalten. Für die Struktur einer Organisation gilt dies nicht: sie ist *nur über die Zeit hinweg* als solche rekonstruierbar: Sie ist, um im Bild zu bleiben, nur in einem *Film*, nicht in einem Foto, festhaltbar. Organisationsstrukturen sind nur als Muster rekonstruierbar, Muster sich wiederholender Interaktionen, also nur als redundante Informationen über Interaktionen. Wie alle gesellschaftlichen Strukturen sind auch die Strukturen von Organisationen »virtueller« Art. Wenn alle Menschen schlafen, gibt es keine Gesellschaft, wohl aber das Ding, was »Haus« genannt wird. Und wenn alle Menschen über Nacht einer Amnesie zum Opfer gefallen wären, gäbe es auch nach dem Aufwachen keine Gesellschaft mehr; ganz langsam würden sich neue Verhaltensweisen einspielen und mit der Zeit zu Regelmäßigkeiten entwickeln.

Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen: Aus diesem virtuellen Charakter der Gesellschaft folgt keineswegs, dass sie nicht ebenso hart sein könnte wie ein Stein oder ein Haus. Auch an der Gesellschaft kann man sich stoßen, man kann an ihr scheitern. Aber dieses Scheitern ist von anderer Art als das Scheitern an materiellen Dingen oder an Naturgesetzen: Scheitert man an Gesellschaft oder stößt man sich an ihr, so trifft man auf den Widerstand von Autorität: Normen, Regeln mit Sanktionsdrohungen oder auf durch Macht und Herrschaft bestimmte Verwehungen von Chancen.

Der Strukturbegriff ist überdies eine problematische Metapher, weil er einem technologischen Konstruktionsparadigma entstammt, so, als ob man ein soziales Gebilde wie ein Gebäude planen und errichten könnte. Dieser Begriff ist deshalb typisch für die rationalistische Moderne; wir werden noch sehen, dass die Organisationstheorie eine ganze Reihe von Problemen diesem Denken schuldet.

»Strukturen« sind, so können wir demgegenüber formulieren, stets Akteurs- bzw. Beobachterkonstrukte. Dabei kann der Beobachter selbst Akteur im organisationalen Kontext sein oder auch ein Außenstehender wie z.B. ein Klient, Konkurrent oder eben auch ein Organisationsforscher. Je nach theoretischem bzw. kulturellem Kontext eines solchen Beobachters, je nach begrifflicher Rahmung der beobachteten Interaktionen, werden unterschiedliche Strukturmuster perzipiert und der Organisation zugerechnet werden. Dies hat verschiedene wichtige Konsequenzen, von denen hier nur einige angedeutet werden können:

1. Wenn ein Organisationsforscher etwas erfahren möchte über operativ wirksame Strukturbilder wird er dies nicht erreichen können, wenn er davon ausginge, aus der Perspektive eines exterritorialen Beobachters gleich einem »Marsmenschen« die Strukturmuster rekonstruieren zu können. Stellen Sie sich einmal jemanden vor, der noch nie etwas von »Universität« gehört hat und der insofern »von einem anderen Stern« stammt. Dieser würde nun das Leben in einer Universität beobachten. Die Wahrscheinlichkeit ist sehr groß, dass er zu einer Konstruktion von Mustern käme, an die die Universitätsangehörigen überhaupt nicht denken würden. Vielleicht würde er Muster der Bewegungen der Menschen anfertigen oder Muster der ausgestoßenen Laute bzw. Muster des Schweigens, Muster der Versammlung und Vereinzelung von Personen, Muster von Farben der Kleidung – je nach seiner Ausstattung mit Sinnesorganen und je nach seiner »kognitiven Rahmung«.

Aus einem solchen Gedankenexperiment können wir lernen, dass es für das Erkennen operativ wirksamer Strukturbilder nicht ausreicht, von einem externen Standpunkt aus zu beobachten, sondern dass operativ wirksame Strukturbilder nur in Interaktion und Kommunikation mit den Akteuren selbst verstanden werden können.

2. Eine weitere wichtige Konsequenz des eben skizzierten Strukturbegriffs liegt in der Möglichkeit seiner kritischen Verwendung: Da das Feststellen von Mustern ein konstruktiver Akt ist, der von der theoretischen Rahmung seitens des Beobachters abhängt, vermag ein Beobachter, z.B. also ein Wissenschaftler, Strukturmuster zu erkennen, die die Akteure selbst nicht verwenden. In der Konfrontation von praktizierten Orientierungen und theoretischen Modellierungen liegt ein kritisches Potential – im Grunde die Rechtfertigung von Sozialwissenschaft überhaupt.



In dem Erleben solcher Differenzen von Musterkonstruktionen steckt ein Lern- und Veränderungspotential. Alternative Rahmungen können also dazu beitragen, so genannte »Differenzerfahrungen« zu erzeugen, Differenzerfahrungen, die Bedingung und Grundlage jeglicher Möglichkeit von Kritik und Veränderung sind. Differenzerfahrungen können aber nur da entstehen, wo es prinzipiell Differenzen gibt, wo also das erfahrende Subjekt nicht als total eingebunder »Baustein« eines hermetischen Systems erscheint, sondern als mit eigensinniger und überschüssiger Individualität versehen. Das führt zur dritten begrifflichen Konsequenz.

3. Die Gebäudemetapher, die in dem herkömmlichen Strukturbegriff steckt, impliziert ein Denken in Mauern, Räumen, Gehäusen, Zellen, festen Gefügheiten und beschwerlichen Veränderbarkeiten. Max Weber bezeichnet z.B. die Bürokratie als »stählernes Gehäuse der Hörigkeit«. Ein solcher Strukturbegriff lähmt und hat ideologischen Gehalt insofern, als er kein Potenzial zur Veränderung im Bewusstsein produziert; er gibt sich zwar kritisch, ist tatsächlich aber tendenziell affirmativ. Zwar können soziale Muster der Interaktion und die sie reproduzierenden Orientierungen auch Zwang ausüben (z.B. als Produktionsverhältnisse), dieser Zwang ist aber (fast) nie totalisierend. Das ist ja gerade eine der soziologisch bedeutsamen Pointen des Kulturkonzeptes: Jede Organisation muss als ein soziales System durch das »Nadelöhr« des individuellen Bewusstseins aller Teilnehmer, sie konstituiert und reproduziert sich nur dadurch, dass alle die Organisation im Verhalten hervorbringen. Damit aber sind sie gekoppelt an die lebensweltlichen Orientierungen von Individuen, Gruppen und Gesellschaft insgesamt, die sich nie organisatorisch vollständig unter Kontrolle bringen lassen.

## 2.2 Die »Dualität von Strukturen«

Strukturen sind also als Muster zu verstehen, die sich im Zeitablauf bilden. Sie haben nun eine soziale Eigenschaft, die in der neueren soziologischen Theorie als »Dualität« bezeichnet wird. Damit meint man folgendes (vgl. auch Giddens, 1988; Ortmann, 1988):

Muster sozialer Handlungen sind stets **zugleich Produzenten und Produkte** menschlichen Verhaltens. Strukturen sind gemäß diesem Konzept *Produzenten* von Verhalten, weil der Mensch ohne strukturelle Orientierungen, die er erlernt hat und in konkreten Situationen anwendet, gar nicht handlungsfähig wäre, keine sinnvollen Handlungswahlen treffen könnte, sich gar nicht an anderen zu orientieren in der Lage wäre. Ohne ein Wissen davon, was eine Universität »ist«, wäre man in diesem organisationalen Kontext handlungsunfähig.