

## **Forschungsfelder und zentrale Fragen: Ein Einblick**

### **Bestimmung von Organisationen**

Alltagssprachlich – teilweise aber auch in einzelnen Strängen der Organisationsforschung – werden die Worte „Organisation“ und „Organisieren“ verwendet, um eine auf einen Zweck ausgerichtete planmäßige Regelung von Vorgängen zu beschreiben (siehe Weick 1985: 11ff.). Nach diesem breiten Verständnis von Organisation muss man dann jedoch feststellen, dass fast immer und überall organisiert wird. Denn schließlich „organisieren“ nicht nur Organisationen ihre Entscheidungsprozesse, sondern auch Familien ihr Zusammenleben, Protestbewegungen ihre Demonstrationen und Freundesgruppen ihre Partys.

In Abgrenzung zu dieser breiten Verwendung des Begriffs Organisation hat sich – nicht zuletzt durch die Ausbildung der Organisationssoziologie als eigene Spezialsoziologie – ein engeres Verständnis von Organisationen durchgesetzt. In der Organisationssoziologie wird mit „Organisation“ eine besondere Form von sozialem Gebilde bezeichnet, die sich von anderen sozialen Gebilden wie beispielsweise Familien, Gruppen, Bewegungen oder Netzwerken unterscheiden lässt. Dabei lassen sich besonders drei Merkmale von Organisationen hervorheben (siehe dazu ausführlich Kühl 2011: 16ff.).

- (1) Organisationen können über den Eintritt und Austritt von Personen entscheiden und können deswegen Bedingungen für Mitgliedschaft definieren, denen sich die Mitglieder (und eben nur die Mitglieder) zu unterwerfen haben. Mitgliedern ist bewusst, dass sie die Organisation zu verlassen haben, wenn sie offen zu verstehen geben, dass sie Programme der Organisation nicht befolgen, Kommunikationswege missachten oder andere Personen in der Organisation nicht als Kommunikationspartner akzeptieren (siehe Luhmann 1964: 44f.).
- (2) Organisationen geben sich ferner Zwecke, mit denen sie Entscheidungen ausrichten. Auch wenn sich die noch in der Tradition von Max Weber vertretene zweckrationale Annahme, dass Organisationen sich von ihren Zwecken aus verstehen lassen, nicht durchsetzen konnte, so spielen Zwecke zur Strukturierung von Organisationen eine wichtige Rolle. Sie konzentrieren wie Scheuklappen die Perspektive der Organisation auf einige wenige wichtig erscheinende Aspekte und blenden alles andere aus (siehe Luhmann 1973: 46).
- (3) Ferner sind Organisationen durch Hierarchien gekennzeichnet, die Über-Unterordnungsverhältnisse der Mitglieder festlegen. Zwar ist besonders durch die mikropolitisch orientierte Organisationssoziologie überzeugend herausgearbeitet worden, dass hierarchisch weit unten angesiedelte Mitglieder über erhebliche Machtquellen verfügen können (siehe Crozier/Friedberg 1977). Das Besondere ist aber, dass die Befolgung hierarchischer Anweisungen zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht werden kann und so auch unpopuläre Entscheidungen durchgesetzt werden können.

## **Entstehung von Organisationen**

Wenn dieses enge Verständnis von Organisationen verwendet wird, dann sind Organisationen ein Phänomen, das sich erst in den letzten Jahrhunderten ausgebildet hat. Natürlich waren die Errichtung der Pyramiden in Ägypten oder der Aufbau einer umfassenden Wasserwirtschaft im Nildelta beeindruckende Beispiele von „Organisation“ – aber eben nur im weiten Sinne des Begriffes. Klöster wirken mit ihren Aufnahme Ritualen, mit ihren Hierarchien und genauen Regelwerken auf den ersten Blick wie Vorläufer von Organisationen, waren aber doch eher Ausdruck vormoderner Gesellschaften. Auch der Zusammenschluss der Handwerker einer mittelalterlichen Stadt in Zünften oder Gilden mag uns vielleicht an moderne Organisationen erinnern, aber auch hier haben wir es noch eher mit Organisationen im weiten Sinne zu tun.

Zwar kann man frühe Formen von „Mitgliedschaft gegen Lohn“ bereits seit der Antike beobachten – man denke nur an Söldner, die ihre Kampfkraft dem am besten zahlenden Heeresführer zur Verfügung stellten, oder an Tagelöhner, die ihre Arbeitskraft gegen eine Vergütung anboten. Bis zur Herausbildung der Moderne waren jedoch andere Formen der Einbindung von Personen dominierend. Sklavenhalter verfügten über Eigentum an der Person des Sklaven. Lehnsherren verpflichteten ihre Leibeigenen zu Abgaben und Frondiensten und setzten diese Leistungen im Notfall mit Gewalt durch. In Zünften wurde man quasi hineingeboren, und es war selbstverständlich, dass man als Sohn auch den Beruf – und damit auch die Zunftmitgliedschaft – des Vaters übernahm. Mitglied wurde man nicht qua eigener Entscheidung, sondern durch Geburt.

Ein zentrales Merkmal all dieser Ordnungsformen der Vormoderne ist, dass sie Personen komplett inkludierten. Der Eintritt in ein Kloster war eine Lebensentscheidung, die zur Folge hatte, dass letztlich alle Aktivitäten im Rahmen einer christlichen Lebensgemeinschaft stattfanden. Zünfte oder Gilden waren nicht vorrangig Einrichtungen zur Absicherung von Monopolen, sondern regulierten auch die kulturellen, politischen und rechtlichen Beziehungen ihrer Mitglieder.

Organisationen entstanden erst in der modernen Gesellschaft mit der Ausbildung bürokratischer Verwaltungen, der Bildung stehender Heere mit Berufssoldaten, der Durchsetzung der Erziehung an Schulen und Universitäten, der Behandlung von Kranken in Spitälern und Krankenhäusern, der Errichtung von Zuchthäusern, der Verlagerung der Produktion in Manufakturen und Fabriken und der Ausbildung von Vereinen, Verbänden, Gewerkschaften und Parteien. Denn erst mit der Entstehung dieser Organisationen wurde es immer mehr zum Regelfall, dass die Mitgliedschaft auf einer bewussten Entscheidung sowohl des Mitglieds als auch der Organisation selbst basierte und gleichzeitig Mitglieder nicht mehr mit allen Rollenbezügen in die Organisation integriert waren.

Dieser Prozess setzte sich langsam in so unterschiedlichen Bereichen wie der Religion, der Wirtschaft oder der Politik durch. Ab dem 16. Jahrhundert wurde beispielsweise die Zwangsmemberschaft in Kirchen – die Untergebenen wurden zur gleichen Religionsangehörigkeit gezwungen wie ihre Herrscher – zunehmend delegitimiert. Eine ähnliche Entwicklung zeigte sich im Bereich der Wirtschaft. Mit der Ausbildung einer

kapitalistischen Wirtschaftsordnung setzte sich in immer mehr Staaten die Gewerbe- und Handelsfreiheit durch, die es den Bürgern ermöglichte, verschiedene Arbeitstätigkeiten aufzunehmen. Durch Aufhebung des Zunftzwanges und die Auflösung von feudalen Abhängigkeitsverhältnissen entstand die Möglichkeit – und der Zwang – für Arbeiter, ihre Arbeitsleistung auf den sich entwickelnden „Arbeitsmärkten“ anzubieten (vgl. Marx 1962: 183). Weitgehend parallel entstanden dann auch zunehmende Möglichkeiten, sich Interessenorganisationen wie Vereinen, Parteien oder Gewerkschaften als Mitglied anzuschließen.

### **Motivation für Mitgliedschaften**

Was aber motiviert Personen, Mitglied einer Organisation zu werden und – weitergehend – auch zu bleiben? Herbert Simon (1957) hat in Anschluss an grundlegende Überlegungen von Chester Barnard (1957) herausgestellt, dass Personen Mitglied einer Organisation bleiben, wenn zwischen den Beiträgen, die die einzelnen Mitglieder erbringen, und den Anreizen, die die Mitglieder für die Beiträge erhalten, ein Gleichgewicht entsteht. In den Organisationen lassen sich dabei idealtypisch fünf unterschiedliche Anreizformen unterscheiden, mit denen Personen zur Mitgliedschaft motiviert werden (siehe zu deren Möglichkeiten und Grenzen ausführlich Kühl 2011: 37).

- (1) Geld – Offensichtlich ist, dass Personen, die über Geldzahlung motiviert werden können, auch unattraktive Aufgaben übernehmen. Da Menschen chronisch Bedarf an Geld haben, können Mitglieder nicht nur zeitlich befristet, sondern dauerhaft an eine Organisation gebunden werden. Der Vorteil von Geld als Mittel zur Bindung an Organisationen liegt in der hohen Flexibilität dieses Mittels. Durch Geldzahlungen können Mitglieder veranlasst werden, den Wechsel von Programmen, Kommunikationswegen und Personal der Organisation zu akzeptieren.
- (2) Zwang – Ein in allen Hochkulturen des Altertums, des Mittelalters und der frühen Neuzeit erprobtes und auch heute noch von einigen Organisationen eingesetztes Motivationsmittel ist Zwang. Der durch die Organisation ausgeübte Zwang besteht darin, den Exit der Mitglieder ausschließlich zu den von der Organisation bestimmten Bedingungen zuzulassen. Dafür setzen diese Organisationen eigene Erzwingungsmittel wie organisationsinterne Polizei, eigene Gerichtsbarkeit und organisationseigene Gefängnisse ein, um die Teilnahme an Organisationsaktivitäten sicherzustellen. Der Einsatz von Zwang zur Rekrutierung und zum Halten von Mitgliedern hat in der modernen Gesellschaft an Popularität verloren, wird aber gerade von staatlichen Organisationen – Stichwort Wehrpflicht – immer noch eingesetzt.
- (3) Zweckidentifikation – Eine weitere Möglichkeit, um Mitglieder an Organisationen zu binden, ist es, ihnen attraktive Zwecke zu bieten. In der Regel gilt: Je motivierender die Zwecke sind, desto geringer kann die Bezahlung der Mitglieder ausfallen. Selbst wenn Mitglieder nicht deswegen in eine Organisation eintreten, weil sie deren Zweck besonders attraktiv finden, so herrscht doch häufig die Hoffnung vor, dass man ihnen deutlich machen kann, wie attraktiv dieser Zweck eigentlich ist. Die mit

Zweckidentifikation verbundene Hoffnung besteht darin, dass Mitarbeiter ihre Arbeit „besser“ machen, wenn der Arbeitsprozess durch Eigeninteressen der Mitarbeiter an ihrer Tätigkeit „versteift“ und „stabilisiert“ wird.

- (4) Handlungsattraktivität – Eine weitere Bindungsmöglichkeit von Organisationen besteht darin, dass sie ihren Mitgliedern attraktive Tätigkeiten in der Organisation bieten können. Man betrachte hierzu die Freiwilligen Feuerwehren oder das Rote Kreuz, die ihre Mitglieder vorrangig über interessante Arbeitsaufgaben binden. Die hohe Attraktivität der auszuführenden Handlungen kann, muss aber nicht mit einer hohen Attraktivität der Organisationszwecke einhergehen.
- (5) Kollegialität – Eine weitere Möglichkeit, Mitgliedschaftsbindung herzustellen, bietet sich über die Kollegialität, die sich unter den Mitgliedern einer Organisation ausbildet. Die Organisationsforschung hat immer wieder nachzuweisen versucht, dass Organisationsmitglieder sowohl zufriedener als auch leistungswilliger sind, wenn sie eine enge Bindung gegenüber ihren Kollegen empfinden. Das Bedürfnis nach Kontakt und Zusammensein mit anderen Menschen werde, so beispielsweise die Annahmen des sogenannten Human-Relations-Ansatzes, von Kollegen befriedigt.

Die Regel ist, dass Organisationen verschiedene Mittel in Anreizformen einsetzen, um ihre Mitglieder zu motivieren. Aber bei aller Heterogenität von Mitgliedschaftsmotivationen ist ein Punkt zentral: Im Alltag sind Organisationen in erheblichem Maß in der Lage, von den Motiven ihrer einzelnen Mitglieder zu abstrahieren (vgl. Luhmann 1964: 42). Was immer einzelne Mitglieder bewogen hat, in ein Unternehmen, einen Verein oder eine Partei einzutreten – Identifikation mit dem Zweck, die Aussicht auf Geld oder die gute Stimmung unter den Organisationsmitgliedern –, die Organisation kann erwarten, dass sich die Mitglieder an die Regeln halten, solange sie Mitglied der Organisation bleiben wollen.

### **Perspektiven der Organisationssoziologie**

Als zentraler Ausgangspunkt der Organisationssoziologie können Max Webers Überlegungen zur Bürokratie gesehen werden. Die sich an bürokratischen Kriterien orientierende Organisation sei mit ihrer „Präzision, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit“ jeder anderen Form der Koordination überlegen (Weber 1976: 128). Mit ihrer „Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuierlichkeit“ verhalte sich, so Weber, die Organisation in der modernen Gesellschaft zu Koordinationsformen der vormodernen Gesellschaft wie „eine Maschine zu den nicht mechanischen Arten der Gütererzeugung“ (Weber 1976: 561).

Im sogenannten kontingenztheoretischen Ansatz wurde die Überlegung Webers insofern modifiziert, als dass das „beste Organisationsmodell“ von den Rahmenbedingungen der Organisation abhängt. Je nach Umweltsituation einer Organisation müssten an Zweckrationalität orientierte Organisationen unterschiedliche Strukturen ausbilden. Während die mechanischen Systeme sich bei stabilen Umweltbedingungen bewährten, seien bei einer turbulenten Umwelt organische Systeme im Vorteile. Letztlich wurden in dieser Theorie also

Kontextvariablen wie Markt oder Fertigungstechnologie mit Strukturvariablen wie Zentralisierungs- oder Standardisierungsgrad korreliert.

In dieser modifizierten Form dominiert das zweckrationale Modell zwar noch in Teilen der betriebswirtschaftlichen Organisationsform, in der Organisationssoziologie konnte es sich jedoch aufgrund ihrer simplen Kausalannahmen nicht durchsetzen. Vielmehr hat sich in kritischer Abarbeitung mit dem zweckrationalen Organisationsmodell unser Verständnis von Organisationen entwickelt. Dabei wurde herausgearbeitet, dass sich drei Formen von Struktur in Organisationen unterscheiden lassen.

In enger Anlehnung an das Weberianische Verständnis von Organisation wurde der Charakter der formalen Struktur der Organisation herausgearbeitet. Während Formalität anfangs eher ungenau als verschriftlichtes Regelwerk oder offizielle Anforderung bestimmt wurde, präziserte Luhmann Formalität als die mitgeteilten Mitgliedschaftsbedingungen (Luhmann 1964: 29ff.). Die Formalstruktur, so könnte man es mithilfe der Systemtheorie auf den Punkt bringen, besteht aus den „entschiedenen Entscheidungsprämissen“ einer Organisation, an die sich die Mitglieder der Organisation halten müssen, wenn sie weiterhin Mitglieder der Organisation bleiben wollen (Luhmann 2000: 228ff.).

Schon früh wurde jedoch bemerkt, dass in Organisationen neben der formalen Struktur auch eine informale Struktur existiert. Unter informaler Struktur – in neueren Forschungen auch als Organisationskultur bezeichnet – versteht man Erwartungen, an die die Organisationsmitglieder gebunden sind, die aber nicht als Mitgliedschaftsbedingung ausgeflaggt werden. Bei der informalen Struktur handelt es sich um Erwartungen, die nicht entschieden wurden und die das Handeln der Mitglieder strukturieren. Insofern kann man informale Strukturen auch als „nicht entschiedene Entscheidungsprämissen“ in Organisationen bezeichnen (Luhmann 2000: 239).

Während lange Zeit – besonders auch durch den neoinstitutionalistischen Ansatz – angenommen wurde, dass die formale Struktur der Organisation die Struktur ist, die die Organisation gegenüber ihrer Umwelt produziert, kann man feststellen, dass Organisationen jenseits formaler und informaler Erwartungen eigene Strukturen ausbilden, die lediglich dem Legitimationsgewinn in der Umwelt der Organisation dienen. Diese Schaustruktur der Organisation kann Elemente der Formalstruktur beinhalten, besteht aber häufig zu erheblichen Teilen aus allgemeinen Wertformulierungen, die die Organisation nach außen attraktiv erscheinen lassen, aber nur grob als Orientierungspunkte für die Organisationsmitglieder dienen.

Die verschiedenen Schulen, die sich in der Organisationssoziologie herausgebildet haben (siehe dazu Tacke 2010), heben meistens nur einzelne dieser drei Strukturformen hervor. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, die Organisationen als einen Zusammenhang von Entscheidungen versteht, die auf der Basis begrenzter Rationalität getroffen wurden, betont das Zusammenspiel von formalen und informalen Entscheidungen (vgl. Simon 1957). Die Mikropolitik, die Organisationen als das Ergebnis von Aushandlungsprozessen von eigeninteressierten Akteuren begreift, löst bei ihrer Analyse von

Machtspielen tendenziell die Differenz von formalen und informalen Strukturen auf (vgl. Crozier/Friedberg 1977). Der Neoinstitutionalismus erklärt sich Organisationen als das Ergebnis des Kopierens von als legitim angenommenen Schemata in der modernen Gesellschaft und betont deswegen besonders die Bedeutung der Formalstruktur als Schauseite der Organisation (vgl. Meyer/Rowan 1977). Auch wenn diese verschiedenen Theorierichtungen zentrale Einsichten in die Funktionsweise von Organisationen geliefert haben, kann ein umfassendes Verständnis von Organisationen nur gelingen, wenn sowohl die formale Seite, die informale Seite als auch die Schauseite von Organisationen ins Auge gefasst werden.

## **Literatur**

Barnard, Chester I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bonazzi, Giuseppe (2002): *Storia del pensiero organizzativo*. 12. Aufl. Mailand: Franco Angeli. (deutsch: Bonazzi, Giuseppe (2008): *Geschichte des organisatorischen Denkens*. Wiesbaden: VS-Verlag.)

Crozier, Michel; Erhard Friedberg (1977): *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil. (deutsch: Crozier, Michel; Erhard Friedberg (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Berlin: Athenäum.)

Kühl, Stefan (2011): *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS-Verlag.

Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas (1973): *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.

Marx, Karl (1962): *Das Kapital. Erstes Buch*. In: *Marx-Engels-Werke*. Band 23, Berlin: Dietz-Verlag, S. 11-955.

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

Simon, Herbert A. (1957a): *Models of Man. Social and Rational*. New York: John Wiley & Sons. (deutsch: Simon, Herbert A. (1981): *Entscheidungsverhalten in Organisationen – Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*. Landsberg am Lech.)

Tacke, Veronika (2010): *Soziologie der Organisation*. In: Kneer, Georg; Markus Schröer, (Hg.): *Handbuch Spezielle Soziologien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 341-359.

Weber, Max (1976): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie.* 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.

Weick, Karl E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.