

Alfred Kieser  
Herbert Kubicek

# Organisation

3., völlig neubearbeitete Auflage



Walter de Gruyter · Berlin · New York · 1992

*Dr. Alfred Kieser*

Ordentlicher Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Mannheim

*Dr. Herbert Kubicek*

Ordentlicher Professor für Angewandte Informatik an der Universität Bremen

Mit 77 Abbildungen und 15 Tabellen und 2 Übersichten

⊗ Gedruckt auf säurefreiem Papier,  
das die US-ANSI-Norm über Haltbarkeit erfüllt.

*Die Deutsche Bibliothek — CIP Einheitsaufnahme*

**Kieser, Alfred:**

Organisation / Alfred Kieser ; Herbert Kubicek. — 3., völlig neu bearb. Aufl. — Berlin ; New York : de Gruyter, 1992

(De-Gruyter-Lehrbuch)

ISBN 3-11-013499-3

NE: Kubicek, Herbert:

© Copyright 1976, 1983, 1992 by Walter de Gruyter & Co., D-1000 Berlin 30.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz und Druck: Arthur Collignon GmbH, Berlin.

Buchbinderische Verarbeitung: Lüderitz & Bauer GmbH, Berlin.

Printed in Germany.

# Vorwort zur 1. Auflage

Moderne Gesellschaften sind in einem hohen Maße von Organisationen geprägt: Die meisten Menschen werden in Organisationen geboren und in Organisationen ausgebildet, sie arbeiten in Organisationen, verbringen einen großen Teil ihrer Freizeit in Organisationen, und schließlich sterben sie in Organisationen und werden von Organisationen zu Grabe getragen. Alle diese Organisationen wie Krankenhäuser, Schulen, Unternehmungen und Vereine sind zweckgerichtete soziale Gebilde. Sie verfügen über ein System von Regeln, das das Verhalten der in ihnen tätigen und mit ihnen in Berührung kommenden Menschen steuert. Wer in Organisationen aktiv wird, von ihnen betroffen ist oder gar an ihrer Gestaltung mitwirkt, sollte daher dieses System von Regeln, das als die formale Struktur von Organisationen bezeichnet wird, verstehen und beurteilen können. Die formale Struktur von Organisationen bildet dementsprechend den Ansatzpunkt dieses Buches, in dem drei Fragen im Vordergrund stehen:

1. Aus welchen Regeln setzt sich die formale Struktur einer Organisation zusammen?
2. Wie lassen sich Unterschiede in den formalen Strukturen von verschiedenen Organisationen erklären?
3. Welche Wirkungen haben formale Organisationsstrukturen auf die Organisationsmitglieder?

Diese Fragen kennzeichnen eine bestimmte Richtung der Organisationstheorie, die in den letzten Jahren ständig an Boden gewonnen hat und als situativer Ansatz bezeichnet wird. Charakteristisch für diesen Ansatz ist die Annahme, daß Unterschiede zwischen den Strukturen verschiedener Organisationen zumindest zum Teil darauf zurückzuführen sind, daß sich die Organisationen in unterschiedlichen Situationen befinden – daß sie unterschiedliche Ziele haben, unterschiedlich groß sind, unterschiedliche Technologien anwenden usw. – und ihre formale Struktur den jeweiligen Situationen anpassen. Diesen Annahmen wie auch den anderen aufgeworfenen Problemen wird in diesem Buch soweit wie möglich auf der Basis empirischer Untersuchungen nachgegangen. Eine empirische Orientierung ist das zweite charakteristische Merkmal des situativen Ansatzes.

Analysiert werden vor allem die Strukturen von erwerbswirtschaftlichen Organisationen, von Unternehmungen. Von ihnen ausgehend wird aber die Frage aufgeworfen, inwieweit die festgestellten Zusammenhänge auch auf Organisa-

tionen anderer Art – etwa auf öffentliche Betriebe und Verwaltungen oder auf freiwillige Vereinigungen – zutreffen.

Das Buch setzt keine Vorkenntnisse auf dem Gebiet der Organisationslehre voraus. Somit eignet es sich als Begleittext für das Gebiet Organisation in der betriebswirtschaftlichen Grundausbildung an Akademien, Fachhochschulen und Universitäten. Darüber hinaus sollte es vor allem als Einführung in das Gebiet der Organisationslehre dienen können. Es wendet sich aber auch an Organisationspraktiker, die sich die Ergebnisse einer empirisch fundierten Organisationslehre in ihrer Gestaltungsarbeit zunutze machen wollen. Da stets konkrete organisatorische Sachverhalte den Ausgangspunkt der Analyse bilden, dürfte ihnen das Selbststudium dieses Buches keine Schwierigkeiten bereiten. Schließlich richtet sich dieses Buch auch an Studenten der Organisationssoziologie. Ihnen können die für die Struktur von Unternehmungsorganisationen festgestellten Beziehungen als Ausgangshypothesen einer generellen, auf Organisationen anderer Art ausgedehnten Analyse dienen.

Den einzelnen Kapiteln vorangestellte Lernziele, durch Einrückung besonders herausgehobene Fragen im Text und Fragen am Ende eines jeden Kapitels sollen den Leser zur aktiven Mitarbeit anregen. Wir möchten dem Leser empfehlen, diese didaktischen Hilfsmittel etwa so zu nutzen:

1. Prägen Sie sich zunächst zu Beginn eines jeden Kapitels die Lernziele ein, damit Sie jederzeit die Diskussion einzelner Probleme auf die übergeordnete Fragestellung beziehen können.
2. Treffen Sie im Text auf eine eingerückte Frage, so halten Sie bitte inne und versuchen Sie, die Frage zu beantworten. Dieser Versuch, wie er auch ausgehen mag, wird Sie aufnahmebereit für die der Frage folgende Argumentation machen.
3. Am Ende eines Kapitels angelangt, versuchen Sie bitte, alle dort aufgelisteten Kontrollfragen zu beantworten. Gelingt Ihnen dies bei einzelnen Fragen nicht, so sollten Sie noch einmal den Text des Kapitels konsultieren.

Für Leser, die den Stoff der einzelnen Kapitel anhand anderer Literatur vertiefen möchten, sind am Ende eines jeden Kapitels einige Literaturempfehlungen aufgeführt.

Eine erste Fassung des Manuskripts wurde als Vorlesungsunterlage an Studenten der Organisation an der Freien Universität verteilt. Sie löste viele kritische Diskussionen aus, denen wir zahlreiche Anregungen verdanken. Den Herren Dipl.-Kfm. Andreas Budde, Dipl.-Kfm. Raimund Höfer, Dipl.-Kfm. Holger Künzel, Dipl.-Kfm. Michael Kundenreich, Dipl.-Kfm. Dipl.-Soz. Manfred Röber, Dr. Martin K. Welge, Dipl.-Hdl. André Werner und Dipl.-Kfm. Michael Wollnik haben wir ebenfalls für viele wertvolle Hinweise zum ersten Manuskript zu danken. Herr Budde kommentierte darüber hinaus auch noch die Endfassung und half uns, einige Punkte klarer zu formulieren.

Herr Dipl.-Hdl. Hans Stiehl gab uns äußerst hilfreiche Anregungen für die didaktische Gestaltung des Buches. Wir hoffen, daß es uns gelungen ist, sie wenigstens zum Teil erfolgreich umzusetzen. Herr stud. rer. pol. Thomas Hummel überprüfte die Literaturhinweise und erstellte das Stichwortverzeichnis. Frau Irmgard Hoemke, Frau Roswitha Hachmeister, Frau Rosemarie Kalscheuer und Frau Renate Tusche bewiesen eine erstaunliche Geduld beim Entziffern unserer Handschriften und beim Tippen der zahlreichen Manuskript-Versionen. Frau Hoemke erstellte auch die Vorlagen für die Abbildungen. Ihnen allen sei herzlich gedankt.

Berlin und Köln, im Mai 1976

*Alfred Kieser*  
*Herbert Kubicek*

## Vorwort zur 2. Auflage

Als wir vor mehr als sechs Jahren die erste Auflage dieses Lehrbuches vorbereiteten, wählten wir den situativen Ansatz als methodische Grundlage, weil gerade er eine systematische Untermauerung von Organisationstheorien durch empirische Befunde zu erlauben schien. Inzwischen ist diese Forschungsorientierung nicht nur im englisch- und deutschsprachigen Raum weit verbreitet. Forschungsberichte aus Finnland und Polen sind Beispiele für eine umfassendere internationale Akzeptanz. Sinn und Bedeutung einer empirischen Basis für differenzierte Aussagen über Organisation werden heute kaum noch in Frage gestellt.

Mit der allgemeinen Anerkennung dieser Forschungsweise ist die wissenschaftliche Entwicklung jedoch nicht zum Stillstand gekommen. Auf der einen Seite wurde ständig daran gearbeitet, die empirischen Erhebungsmethoden und statistischen Auswertungsverfahren zu verbessern. Auf der anderen Seite ist vor allem in jüngster Zeit eine verstärkte Diskussion über eine sinnvolle theoretische Interpretation der angesammelten empirischen Daten festzustellen.

Während vor sechs Jahren bereits gut erkennbar war, daß das Bestreben, Einsichten in Organisationen durch *empirische Untersuchungen* zu gewinnen, sich verstärken würde, ist es zum heutigen Zeitpunkt nicht möglich vorherzusagen, welche der zum Teil sehr gegensätzlichen und jeweils erst in Ansätzen entwickelten *theoretischen* Interpretationsrahmen sich durchsetzen werden.

Wir sind jedoch zu der Überzeugung gekommen, daß die weitere Entwicklung auf jeden Fall an den vorliegenden, inzwischen zum Teil als klassisch zu bezeich-

nenden empirischen Befunden und ihren Interpretationsmustern anknüpfen und diese in die eine oder andere Richtung modifizieren und ergänzen wird. Daher erscheint es uns sinnvoll, in einer Einführung auch heute den Schwerpunkt auf diese empirische Befunde zu legen und den *Kern* der ersten Auflage im wesentlichen beizubehalten. Geändert wurden vor allem die Darstellungen der Entwicklung der situativen Betrachtungsweise und der empirisch-vergleichenden Methode in den 60er und 70er Jahren im zweiten Kapitel. Darüber hinaus haben wir versucht, einige gegen den situativen Ansatz inzwischen vorgebrachten Kritikpunkte konstruktiv aufzugreifen und im vierten Kapitel den eingeführten Abschnitt zu präzisieren sowie in einem neu eingefügten Abschnitt das Gesamtspektrum der Kritik auf die Grundzüge einer erweiterten situativen Betrachtungsweise zu skizzieren. Auf das Problem einer Gesamtbeurteilung und auf die sich abzeichnenden unterschiedlichen theoretischen Interpretationsmöglichkeiten gehen wir im neu geschriebenen Schlußkapitel kurz ein.

Damit wird der Charakter eines einführenden Lehrbuchs erhalten, das empirische Befunde zusammenfaßt und Interpretationen anbietet, gleichzeitig jedoch auf Möglichkeiten des vertiefenden Studiums von abweichenden oder ergänzenden Interpretationsmöglichkeiten verweist. Wir hoffen, daß dies den Bedürfnissen der Leser gerecht wird und daß die zweite Auflage die gleiche gute Aufnahme findet wie die erste.

Zu danken haben wir mehreren „Generationen“ von Studenten und studentischen Hilfskräften sowie wissenschaftlichen Mitarbeitern, die uns im Zuge der Arbeit mit der ersten Auflage viele Anstöße zu kleineren inhaltlichen oder sprachlichen Verbesserungen sowie Hinweise auf Druckfehler gegeben haben.

Mannheim und Trier, im März 1983

*Alfred Kieser  
Herbert Kubicek*

## Vorwort zur 3. Auflage

Bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen ist die Situation der Organisation — ihre Größe, die von ihr eingesetzten Techniken, die Ausbildungssysteme der Gesellschaft usw. — zu berücksichtigen. Dieser Kernsatz des „situativen Ansatzes“ ist nach wie vor richtig. Während man jedoch vor fünfzehn Jahren, als die erste Auflage entstand, noch davon ausging, daß es einen „one best way“ der Anpassung gebe, hat man heute erkannt, daß zum einen innerhalb einer gegebenen Situation ein mehr oder minder breiter Korridor organisatorischer

Lösungen realisierbar ist und daß zum anderen die Situation auch verändert werden kann, um gewünschte Organisationsstrukturen zu ermöglichen. Die Frage nach organisatorischen Gestaltungsspielräumen erscheint heute wesentlich angemessener als die nach Anpassungszwängen.

Wenn auch nicht als Theorie, so doch als heuristisches Prinzip erweist sich der situative Ansatz auch im Hinblick auf diese neue Fragestellung immer noch fruchtbar. Denn sowohl die Auslotung von Gestaltungsspielräumen als auch die Veränderungen von Bedingungen im Hinblick auf präferierte Organisationsstrukturen setzen eine umfassende systematische Diskussion der Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und situativen Faktoren voraus.

Diese Verschiebung in der Fragestellung des situativen Ansatzes hatte Konsequenzen für die dritte Auflage: Weit über die Hälfte des Textes mußte völlig neu geschrieben werden, vor allem das zentrale vierte Kapitel. Der Rest wurde kräftig überarbeitet. Neue theoretische Konzepte und empirische Befunde wurden eingearbeitet.

Leider hat Herbert Kubicek, der sich in Forschung und Lehre von der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre weg zu einer kritischen Angewandten Informatik bewegt hat, nicht mehr die Zeit gefunden, an der dritten Auflage mitzuwirken. Kritische Anmerkungen zu einzelnen Stellen konnte ich bis heute mit der Ausrede abtun: „Das hat Kubicek geschrieben“. Jetzt muß ich mir bessere Argumente einfallen lassen. (Tatsächlich kann ich beim besten Willen nicht mehr sagen, für welche Teile der bisherigen Auflagen er den ersten Entwurf geschrieben hat und für welche ich. Alles wurde vom jeweiligen Koautor bis zur Unkenntlichkeit kräftig umgeschrieben.)

Mit ihm zusammen wäre es viel schwieriger geworden, die Neufassung zu erstellen, aber auch interessanter – vielleicht auch für den Leser.

Viel profitiert habe ich von den Generationen von Studenten, die die zweite Auflage über sich ergehen lassen mußten und sich dies häufig nicht widerspruchlos gefallen ließen. Eine Studentin aus der letzten Generation, Franziska Peter, hat mit großer Sorgfalt Korrektur gelesen.

Mannheim, im Oktober 1991

*Alfred Kieser*



# Inhalt

1. Einführung	1
1.1. Was ist eine „Organisation“?	1
1.1.1. Organisationen als Ressourcenpools	1
1.1.2. Die Entstehung von Organisationen	2
1.1.3. Merkmale von Organisationen	4
1.1.3.1. Ziele	5
1.1.3.2. Organisationsmitglieder	10
1.1.3.3. Formale Organisationsstrukturen	16
1.1.3.4. Aktivitäten der Organisationsmitglieder	24
1.2. Die Schwerpunkte dieses Buches	26
1.2.1. Die untersuchten Aspekte von Organisationen	26
1.2.2. Die untersuchten Arten von Organisationen	27
1.3. Die Adressaten dieses Buches	28
2. Einordnung, Entwicklung und Fragestellung des situativen Ansatzes	33
2.1. Die Analyse formaler Organisationsstrukturen in ausgewählten organisationstheoretischen Ansätzen	33
2.1.1. Der Bürokratieansatz Max Webers	35
2.1.2. Der Ansatz der Managementlehre und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre	38
2.1.3. Der Human Relations-Ansatz und neuere motivationstheoretische Ansätze	40
2.1.4. Der Ansatz der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	42
2.1.5. Weitere Ansätze	43
2.1.6. Zusammenfassende Beurteilung	44
2.2. Entwicklung und Fragestellung des situativen Ansatzes	45
2.2.1. Situatives Denken: Entstehungshintergründe und Entwicklungslinien	47
2.2.2. Die Entwicklung von Methoden der vergleichenden Organisationsforschung	51
2.2.3. Analytische und pragmatische Varianten des situativen Ansatzes	55

3. Die Beschreibung formaler Organisationsstrukturen .....	67
3.1. Anforderungen an Beschreibungen formaler Organisationsstrukturen .....	67
3.1.1. Konzeptualisierung: Die Auswahl relevanter Strukturdimensionen .....	67
3.1.2. Operationalisierung: Die Festlegung von Merkmalsausprägungen .....	72
3.2. Ein Konzept der Organisationsstruktur .....	73
3.2.1. Spezialisierung .....	75
3.2.1.1. Grundlagen .....	75
3.2.1.2. Die Art der Spezialisierung .....	80
3.2.1.3. Abteilungsbildung und Spezialisierung von Abteilungen .....	80
3.2.2. Koordination .....	95
3.2.2.1. Grundlagen .....	96
3.2.2.2. Koordination durch persönliche Weisungen .....	104
3.2.2.3. Koordination durch Selbstabstimmung .....	106
3.2.2.4. Koordination durch Programme .....	110
3.2.2.5. Koordination durch Pläne .....	114
3.2.2.6. Nicht-strukturelle Koordination .....	117
3.2.3. Konfiguration .....	126
3.2.3.1. Ein- und Mehrliniensysteme .....	127
3.2.3.2. Fachlich begrenzte Kompetenzen .....	133
3.2.3.3. Linien- und Stabsstellen .....	135
3.2.3.4. Projekt- und Produktmanagement .....	138
3.2.3.5. Gliederungstiefe, Leitungsspannen und Stellenrelationen .....	150
3.2.4. Entscheidungsdelegation .....	153
3.2.5. Formalisierung .....	159
3.3. Die Messung formaler Organisationsstrukturen .....	167
3.3.1. Grundlagen .....	168
3.3.2. Spezialisierungsmaße .....	175
3.3.3. Koordinationsmaße .....	177
3.3.4. Konfigurationsmaße .....	180
3.3.5. Delegationsmaße .....	185
3.3.6. Formalisierungsmaße .....	187
3.3.7. Einige Anmerkungen .....	189
3.4. Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Organisationsstruktur .....	191
4. Einflußgrößen formaler Organisationsstrukturen .....	199
4.1. Konzeptionelle und methodische Grundlagen .....	199

4.1.1. Die Definition der Situation . . . . .	200
4.1.1.1. Monovariate Ansätze . . . . .	200
4.1.1.2. Multivariate Ansätze . . . . .	204
4.1.1.3. Die Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder als Einflußfaktor besonderer Art . . . . .	206
4.1.1.4. Dimensionen der internen und externen Situation	207
4.1.2. Die Interpretation von Zusammenhängen zwischen Situa- tion und Organisationsstruktur . . . . .	210
4.1.2.1. Die Aussagefähigkeit quantitativer Analysen . . . . .	210
4.1.2.2. Die Situation als Determinante oder Restriktion for- maler Organisationsstrukturen? . . . . .	212
4.2. Angebotsprogramm: Diversifikation und Divisionalisierung . . . . .	225
4.2.1. Grundsätzliches zum Zusammenhang zwischen Angebots- programm, Organisationsziel und -aufgabe . . . . .	225
4.2.2. Die Erfassung des Angebotsprogramms . . . . .	228
4.2.3. Diversifikation als Unternehmungsstrategie . . . . .	230
4.2.4. Divisionalisierung als organisatorische Anpassung an Di- versifikation . . . . .	236
4.2.4.1. Die divisionale Struktur . . . . .	236
4.2.4.2. Wege zur divisionalen Struktur: "Structure follows Strategy" . . . . .	238
4.2.4.3. Grundlegende Gestaltungsentscheidungen bei der Schaffung divisionaler Strukturen . . . . .	247
4.3. Internationalisierung . . . . .	253
4.3.1. Der Einfluß der Kultur auf die Organisationsstruktur . . . . .	253
4.3.2. Internationalisierung als Unternehmungsstrategie . . . . .	266
4.3.3. Anpassung der Organisationsstruktur an die Internationa- lisierung . . . . .	268
4.3.3.1. Internationale Division, Gebietsdivisionen, weltweit operierende Produktdivisionen und Matrixstruk- turen als organisatorische Optionen . . . . .	268
4.3.3.2. Die Koordination ausländischer Tochtergesellschaften . . . . .	280
4.3.3.3. Anpassung der Koordination an Auslandsaktivitä- ten, die unterschiedliche Anforderungen an die Koordination stellen . . . . .	282
4.4. Organisationsgröße . . . . .	292
4.4.1. Die Messung der Organisationsgröße . . . . .	292
4.4.2. Zum Zusammenhang zwischen Größe und Organisations- struktur . . . . .	293
4.4.3. Der Einfluß der Organisationsgröße auf den Spezialisie- rungsgrad . . . . .	300

4.4.4. Der Einfluß der Organisationsgröße auf die Koordination	304
4.5. Fertigungstechnik	307
4.5.1. Die Erfassung der Fertigungstechnik	308
4.5.1.1. Zum Zusammenhang zwischen Fertigungstechnik und Organisationsstruktur	312
4.5.1.2. Der Einfluß der Fertigungstechnik auf den Spezialisierungsgrad	314
4.5.1.3. Der Einfluß der Fertigungstechnik auf die Koordination	316
4.5.2. Neue Fertigungstechniken und Organisationsstruktur	317
4.5.2.1. Darstellung der neuen Fertigungstechniken	317
4.5.2.2. Änderungen der Marktanforderungen und Rationalisierungsstrategien	322
4.5.2.3. Neue Fertigungstechniken und arbeitsorganisatorische Gestaltungsspielräume	325
4.6. Büro- und Kommunikationstechnik	349
4.6.1. Bis zum Beginn der 70er Jahre: deterministische Wirkungen der Informationstechnik	350
4.6.2. Die 70er und die frühen 80er Jahre: Entdeckung organisatorischer Gestaltungsspielräume	353
4.6.3. Die 80er Jahre: eine neue Qualität der Informations- und Kommunikationstechnik	356
4.7. Umwelt der Organisation	365
4.7.1. Dimensionen der Umwelt	366
4.7.2. Die Erfassung der Umwelt in empirischen Untersuchungen	371
4.7.3. Reaktionen von Organisationen auf Umwelteinflüsse	376
4.7.3.1. Einwirkung auf die Umwelt und Anpassung als grundlegende Reaktionsmuster	376
4.7.3.2. Innovationen	378
4.7.4. Flexible und innovationsförderliche Basisstrukturen	382
4.7.4.1. Annahmen	382
4.7.4.2. Befunde	388
4.7.5. Teams (Selbstabstimmung) als Ergänzungsstrukturen für größere innovative Vorhaben	393
4.7.5.1. Was müssen Ergänzungsstrukturen leisten?	393
4.7.5.2. Varianten von Teams für innovative Vorhaben	398
4.7.5.3. Effizienzbedingungen	401
4.8. Kritik und Erweiterungsversuche situativer Analysen	410
4.8.1. Die Kritik an den vorherrschenden situativen Analysen	410
4.8.1.1. Zusammenfassung der Detailkritik	411
4.8.1.2. Schwerpunkte der Fundamentalkritik	413
4.8.2. Erweiterungsversuche situativer Analysen	416

4.8.2.1. Personalistische Modelle: Die Managementphilosophie als Bindeglied zwischen Situation und Organisationsstruktur . . . . .	416
4.8.2.2. Unternehmungspolitische Modelle: Strategie und Struktur . . . . .	423
4.8.2.3. Zwischenbilanz . . . . .	428
4.8.3. Ein Vorschlag zur Erklärung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden bestehender Organisationsstrukturen . . . . .	428
4.8.3.1. Die begrenzte Wahl von Begrenzungen strukturbezogener Wahlmöglichkeiten als Paradigma . . . . .	429
4.8.3.2. Die beiden Ebenen des Grundmodells . . . . .	435
4.8.4. Organisationsstrukturen zwischen Sachzwang und Beliebigkeit: Zur Problematik der Bestimmung von Grenzen . . . . .	444
5. Organisationsstruktur und Handeln der Organisationsmitglieder . . . . .	449
5.1. Handeln in Organisationen: gesteuert durch formale Regelungen oder Resultat intersubjektiver Verständigung? . . . . .	449
5.2. Rollen in Organisationen . . . . .	455
5.3. Skripten als Bindeglieder zwischen formaler Struktur und Handeln . . . . .	463
5.4. Zwischenbilanz . . . . .	464
5.5. Selbstorganisation als Gestaltungsprinzip . . . . .	467
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	481
Literaturverzeichnis . . . . .	483
Sachregister . . . . .	525



# 1. Einführung

Die Lektüre dieses Kapitels soll Leser und Leserinnen (wenn wir im folgenden aus pragmatischen Gründen nur die männliche Form verwenden, so sind Frauen immer auch angesprochen) dazu anregen und befähigen:

- die Entstehung von Organisationen und ihre Verbreitung nachzuvollziehen
- den Begriff „Organisation“ zu definieren,
- die Auswahl der in diesem Buch näher betrachteten Aspekte der Organisation nachzuvollziehen,
- die Möglichkeiten der Identifizierung verschiedener Arten von Organisationen zu erörtern,
- die Positionsgebundenheit des Interesses verschiedener Personengruppen an dem Phänomen „Organisation“ zu erkennen,
- den Adressatenkreis dieses Buches zu bestimmen.

## 1.1. Was ist eine „Organisation“?

### 1.1.1. Organisationen als Ressourcenpools

Organisationen sind Ressourcenpools oder *korporative Akteure* (Coleman 1979, Vanberg 1982): Sie entstehen, wenn Individuen einen Teil ihrer Ressourcen einer zentralen Disposition unterstellen, die außerhalb ihrer selbst liegt. Die eingebrachten Ressourcen können ganz unterschiedlicher Art sein: Geld (in Form von Kapitalbeteiligungen oder Mitgliedschaftsbeiträgen), Arbeitskraft oder auch bestimmte Rechte wie etwa das Recht, im Namen der Mitglieder zu handeln (diese Ressource übertragen u. a. Gewerkschaftsmitglieder auf ihre Gewerkschaft). In der Regel jedoch bringen Individuen nicht alle Ressourcen, über die sie verfügen, in *eine* Organisation ein. Folglich können *Individuen gleichzeitig Mitglieder mehrerer Organisationen sein*: So ist eine Person beispielsweise Mitarbeiter in einer bestimmten Unternehmung, Aktionär von einer anderen und vielleicht auch noch Mitglied in der Gewerkschaft, in einer politischen Partei, in einem Fußballclub und in einem Gesangsverein.

Ein Beispiel mag die Definition von Organisationen als Ressourcenpools oder als korporative Akteure verdeutlichen: Wenn fünf Fischer, die bisher jeweils für sich mit ihren eigenen Booten und eigener Ausrüstung auf Fang gingen, den Entschluß fassen, sich zusammenzutun und dazu ein gemeinsames Unternehmen

gründen, entsteht eine Organisation. An diesem Beispiel wird deutlich, welche *zwei Basisprobleme* bei der Gestaltung einer Organisation zu lösen sind: (1) *Wie soll die Leitung über den Ressourcenpool organisiert werden?* (2) *Wie soll die Verteilung des Ertrags erfolgen?* Für die Lösung beider Probleme steht ein breites Spektrum von Gestaltungsalternativen zur Verfügung. So könnten sich die Fischer in unserem Beispiel entschließen, bei allen Fragen, die ihre gemeinsame Arbeit betreffen, als Gruppe gemeinsam zu entscheiden und Erträge der Gruppe insgesamt zukommen zu lassen. Wählen sie diese *genossenschaftlich-demokratische Organisationsform*, benötigen sie noch ein Verfahren, das die individuellen Voten der Beteiligten zu einer Entscheidung aggregiert – sie müssen etwa festlegen, daß Einstimmigkeit vonnöten ist, oder bestimmte Mehrheiten ausreichen – und sie müssen einen Schlüssel für die Verteilung der Erträge festlegen – etwa alle bekommen gleich viel oder der Ertrag wird im Verhältnis zu dem, was die Mitglieder eingebracht haben, aufgeteilt. Eine andere grundsätzliche Gestaltungsalternative läßt sich als *monokratisch-hierarchisch* bezeichnen: Die Fischer einigen sich, daß nur einer entscheidet. Die übrigen haben sich dessen Entscheidungen zu fügen und erhalten ein festes Einkommen. Auf den Koordinator entfällt der übrigbleibende Teil des Ertrags – das Residuum oder der Gewinn. Zwischen diesen beiden extremen Regelungsmustern gibt es noch viele Mischformen, auf die wir hier nicht im einzelnen eingehen wollen. Wichtig ist zunächst nur, daß die Definition von Organisationen als Ressourcenpools die beiden Basisprobleme der Gestaltung – das Koordinationsproblem und das Verteilungsproblem – hervortreten läßt.

Und noch einen Vorteil hat die Definition der Organisation als Ressourcenpool: Sie macht deutlich, daß *Markt und Organisation grundlegende Alternativen der Koordination individueller Aktivitäten* darstellen. Solange unsere Fischer unabhängig mit ihren Booten auf Fang fahren, bewirkt der Markt eine Koordination ihrer Aktivitäten: So werden sie, wenn sie zu viele Fische fangen und diese verkaufen wollen, u. U. bald feststellen, daß wegen der Konkurrenz zwischen ihnen die Preise fallen und sich der hohe Aufwand nicht lohnt. Sie werden also ihren Arbeitseinsatz reduzieren. Oder einige Fischer werden aus dem Markt ausscheiden. Die Marktpreise veranlassen die Individuen zu einer Koordination. Haben die Fischer jedoch einen Ressourcenpool gebildet, wird die Abstimmung ihrer Aktivitäten untereinander durch die zentrale Disposition geleistet. Die Unterscheidung von Markt und Hierarchie als zwei grundlegenden Koordinationsformen liegt dem Property-Rights- und Transaktionskostenansatz zugrunde (Budäus u. a. 1988, Albach 1989).

### 1.1.2. Die Entstehung von Organisationen

Organisationen gibt es in einem größerem Umfang erst seit ca. 200 Jahren. Für die meisten von uns ist diese Feststellung einigermaßen überraschend, weil uns

Organisationen so selbstverständlich geworden sind. Wenn wir uns aber kurz mit der Geschichte der Entstehung von Organisationen und mit ihrer Verbreitung befassen, können wir ihre Eigenarten und ihre Funktionen in der modernen Gesellschaft besser verstehen.

*In archaischen oder primitiven Gesellschaften gab es noch keine Organisationen* (Giesen 1980). Es gab in ihnen zwar Hierarchien, an deren Spitze etwa die Stammesältesten standen, aber diese Hierarchien waren nicht Hierarchien von Organisationen, sondern Hierarchien der Gesellschaft, die in der Regel identisch mit verwandtschaftlichen Strukturen waren. Neben diesen gesellschaftlich-verwandtschaftlichen Strukturen lassen sich in archaischen Gesellschaften keine anderen Strukturen, also auch keine organisatorischen Strukturen unterscheiden.

Auch der *Herrenhof*, die im frühen Mittelalter dominierende Institution der Produktion, war keine Organisation im Sinne eines Ressourcenpools: Die hörigen Bauern und das unfreie Gesinde gehörten zur „Familia“ – zur Familiengemeinschaft – des Grundherrn. Die Familie als Grundeinheit der Gesellschaft wurde sozusagen um künstliche Mitglieder erweitert. Die Angehörigen des Herrenhofs brachten nicht freiwillig bestimmte Ressourcen in den Herrenhof ein, sondern sie brachten zwangsweise alle Ressourcen ein. Die Institution der Grundherrschaft umfaßte sie in toto. Sie konnten lediglich mit dem Land verkauft bzw. zu Lehen gegeben werden.

Und selbst die *Zünfte*, im Mittelalter die wichtigsten Institutionen der gewerblichen Produktion, waren noch keine Organisationen (Kieser 1989). Sie waren es vor allem deshalb nicht, weil auch sie noch ihre Mitglieder in toto umfaßten: Ein freiwilliges Ausscheiden aus der Zunft oder auch nur ein Wechsel der Zunft waren nicht möglich. Die Zunft umfaßte und regelte alle Lebensbereiche: das Familienleben, die „Freizeit“, das religiöse Leben, die Rechtssprechung, den militärischen Schutz der Stadt usw. Einen „zunftfreien Raum“, so wie wir heute ein „Privatleben“ neben unserer Arbeitsorganisation haben, gab es nicht. Die Zunft war somit eher eine soziale Schicht – die Schicht bestimmter Handwerker –, eine Gesellschaft in der Gesellschaft, als eine Produktionsorganisation.

Die *ersten Organisationen* in unserer Region waren *Gesellschaften von Fernhandelskaufleuten*, worunter wiederum die um 1380 gegründete Große Ravensburger Gesellschaft eine der ersten war (Schulte 1923). Einzelne Kaufleute konnten solchen Gesellschaften beitreten, sie konnten aber auch wieder austreten. Einige brachten neben Kapital auch noch ihre Arbeitskraft ein, während andere sich eher als stille Gesellschafter verstanden. Nicht alle Geschäfte, die die Mitglieder von solchen Gesellschaften tätigten, wickelten sie über die Gesellschaft ab. Auf diese Gesellschaften von Fernkaufleuten trifft also die Definition von Ressourcenpools bereits zu: Mitglieder konnten bestimmte Ressourcen freiwillig einbringen, sie aber der Organisation auch wieder entziehen. Solche Organisationen waren aber bis zum Beginn des 18. Jahrhunderts noch sehr selten. Sie erstreckten sich auch noch kaum auf die gewerbliche Produktion.

Erst als im 18. Jahrhundert Verlage und Manufakturen verstärkt auf den Plan traten, wurden auch größere Teile der gewerblichen Produktion in Organisationen betrieben. Woran lag es aber, daß sich Organisationen so langsam durchsetzten? Die Antwort kann hier nur angedeutet werden (ausführlicher Kieser 1989). Organisationen stellten hohe Anforderungen an die Qualifikationen ihrer Mitglieder: Diese müssen in der Lage sein, Entscheidungen zur Investition und Desinvestition von Ressourcen nach Maßgabe ökonomischer Kriterien zu fällen. Die Kaufleute verfügten eher über diese Qualifikation als die Schicht der Handwerker. Hinzu kommt, daß Marktmechanismen noch höchst unvollkommen ausgebildet waren. So gab es beispielsweise noch keinen Arbeitsmarkt, noch

keinen Kapitalmarkt und auch noch keine leistungsfähige Gerichtsbarkeit, die bei vertragsrechtlichen Problemen berechenbar und schnell hätte entscheiden können. Das Vertragsrecht war noch kaum entwickelt. Institutionen, die ökonomische Aufgaben erfüllten, mußten zwangsläufig auch andere Aufgaben wahrnehmen, da es noch keine anderen Institutionen für sie gab. So hatte die Zunft beispielsweise neben den ökonomischen auch noch religiöse, soziale, politische, militärische und jurisdiktionale Aufgaben gleichzeitig und gleichgewichtig zu erfüllen. Unter diesen Bedingungen hätte Wettbewerb um Ressourcen im ökonomischen Bereich zweifelsohne zur Folge gehabt, daß die nicht-ökonomischen Aufgaben der Zunft – die religiösen, sozialen und jurisdiktionalen etwa – ins Hintertreffen geraten, wenn nicht zum Verschwinden gebracht worden wären. Nur in dem Maße, in dem sich allmählich Märkte für Arbeitskräfte, für Kapital und für Investitionsgüter, Rechtssystem, spezialisierte Institutionen für die Rechtssprechung, für soziale und religiöse Aufgaben usw. herausbildeten, konnten die sozialen Monopole der Zünfte durch Organisationen – Ressourcenpools – ersetzt werden, die vorwiegend an ökonomischen Kriterien ausgerichtet waren und in die Individuen Kapital und Arbeit investieren und desinvestieren konnten.

Der große Vorteil von Organisationen gegenüber ihren Vorläufer-Institutionen ist ihre höhere Flexibilität und ihre höhere ökonomische Effizienz. Unter bestimmten Voraussetzungen – und in unseren Breiten waren diese Voraussetzungen gegeben – setzten sich in evolutorischen Prozessen flexiblere und effizientere Institutionen – Organisationen – gegen weniger flexible und weniger effiziente Institutionen durch, verdrängten diese.

### 1.1.3. Merkmale von Organisationen

Wenn wir im folgenden von Organisationen sprechen, so meinen wir damit *soziale Gebilde, die*

- *dauerhaft ein Ziel verfolgen und*
- *eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.*

Um eine präzisere Vorstellung von diesen sozialen Gebilden zu gewinnen, muß diese Definition allerdings noch spezifiziert werden. Dies wollen wir tun, indem wir einige in der Definition verwendete Begriffe näher erläutern. Vor allem muß geklärt werden, was wir mit den Begriffen

- Ziel,
- dauerhaft,
- Mitglieder,
- formale Struktur,
- Aktivitäten der Mitglieder

genau meinen und welche Probleme sich hinter diesen Begriffen verbergen. Jeder der genannten Begriffe wird in der Literatur mit unterschiedlichen und oft nicht zu vereinbarenden Bedeutungen belegt (vgl. insbesondere Burrell und Morgan 1979). In einem als Einführung gedachten Kapitel ist es jedoch nicht sinnvoll, auf diese Unterschiede im einzelnen einzugehen, weil so die notwendige

Erzeugung eines Grundverständnisses eher behindert als gefördert wird. Im folgenden wollen wir daher die Bestandteile der Ausgangsdefinition *in einer bestimmten Weise präzisieren*, zu der es auch Alternativen gibt. Unsere Auswahl wird nicht von Vorstellungen bestimmt, was wir selbst als gut und wünschenswert ansehen. Vielmehr wollen wir versuchen, das *Organisationsverständnis herauszuarbeiten, das den in den folgenden Kapiteln behandelten Untersuchungen zugrundeliegt*. In späteren Abschnitten, in denen wir uns kritisch mit dem Stand der Forschung befassen, werden auch einige der zunächst vorgestellten Definitionen kritisiert. Die folgenden Ausführungen sind dementsprechend als *Einstieg* in einen schrittweise weiterzuentwickelnden Organisationsbegriff zu sehen.

### 1.1.3.1. Ziele

In fast allen Definitionen von „Organisationen“ wird die Eigenschaft der *Zielgerichtetheit* oder *Zweckbezogenheit* hervorgehoben (vgl. Barnard 1938, S. 73). Wenn Menschen bestimmte Ziele verfolgen, die sie alleine nicht realisieren können, so versuchen sie, diese Ziele mit Hilfe anderer zu erreichen. Handelt es sich um *dauerhafte Ziele*, die von allen Beteiligten verfolgt werden, bezeichnet man einen solchen Zusammenschluß als Organisation.

In unserer obigen Definition von „Organisation“ kommt dem Ziel insofern eine fundamentale Bedeutung zu, als die Aktivitäten der Organisationsmitglieder mit Hilfe der Organisationsstruktur auf die Erreichung eben dieses Organisationsziels ausgerichtet werden sollen. Es ist also letztlich das *Organisationsziel*, das die Basis von *Verhaltensmaximen* für die Organisationsmitglieder bildet. Die *Organisationsstruktur* ist ein Mittel, um dieses Ziel in konkretere Verhaltenserwartungen zu übersetzen, sie ist ein *Mittel der Verhaltenssteuerung im Hinblick auf das Organisationsziel*.

Können wir aber ohne weiteres von Zielen *der* Organisation sprechen? Individuen haben Ziele und handeln zielbewußt. Aber Organisationen sind doch „seelenlose“ Gebilde. Häuser oder Autos können doch auch keine Ziele haben! Wie kommt man dazu, Organisationen ein Ziel zuzusprechen?

Nun, zunächst einmal können wir davon ausgehen, daß Organisationsmitglieder *persönliche Ziele* im Hinblick darauf haben, was sie *durch* die Organisation für sich erreichen möchten: ein hohes Einkommen, Prestige, eine interessante Arbeit, Einfluß auf das öffentliche Leben, einen sicheren Arbeitsplatz usw. Das sind aber sicher nicht Ziele *der* Organisation. Manche Organisationsmitglieder haben jedoch auch *Ziele für die Organisation*: Sie möchten – etwa in einer Unternehmung –, daß der Umsatz steigt, daß mehr in Forschung und Entwicklung investiert wird oder daß die Gewinne steigen. In einem Fußballverein äußern die Mitglieder etwa solche Vorstellungen wie: „Auf jeden Fall den Klassenerhalt sichern“, „Mehr für den Breitensport tun“, „Eine Damenmannschaft gründen“. Oft hängen diese Ziele für die Organisation mit den persönlichen Zielen zusam-

men: Steigender Umsatz wird gewünscht, weil u. U. das persönliche Einkommen oder die Arbeitsplatzsicherheit daran gekoppelt ist oder weil er als Ausweis für die Tüchtigkeit gesehen werden kann. Daneben können Organisationsmitglieder Ziele für die Organisation jedoch auch aus nicht egoistischen Zielen heraus verfolgen, wofür der zitierte Wunsch nach mehr Breitensport ein Beispiel abgeben könnte. Ziele für die Organisation sind zunächst *Wunschvorstellungen* einzelner Mitglieder und keine Ziele der Organisation. Die Ziele einzelner Mitglieder können sich ja fundamental widersprechen – einige Mitglieder sind beispielsweise für eine Erhöhung der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, andere eher für eine Reduzierung; einige Mitglieder des Fußballvereins sind für die Einführung einer Damenmannschaft, andere dagegen. *Erst wenn Zielvorstellungen von Mitgliedern in einem formalen, legitimierten Prozeß als Ziele der Organisation deklariert werden, kann man von Zielen der Organisation sprechen*, die durch diesen Prozeß offiziellen Charakter erhalten. Solche offiziellen Ziele der Organisation finden wir in Protokollen von Vorstandssitzungen, in Plänen, in Presseerklärungen, in Geschäftsberichten, in Reden offizieller Vertreter usw.

In der Unternehmung kann die Transformation von individuellen Zielen für die Organisation zu offiziellen Zielen der Organisation etwa durch eine Abstimmung in der Geschäftsleitung erfolgen. Damit setzen sich einige Organisationsmitglieder mit ihren Zielen durch, andere können ihre Vorstellungen nicht realisieren. U. U. stellt das letztlich durch die Abstimmung festgeschriebene Ziel – beispielsweise der Prozentsatz, in dem die Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen in der nächsten Periode steigen sollen – einen Verhandlungskompromiß dar, der mit keinem der ursprünglichen individuellen Ziele *genau* übereinstimmt.

Nicht alle Organisationsmitglieder haben die gleiche Chance, ihre Ziele für die Organisation als offizielle Ziele der Organisation durchzusetzen. Während vielleicht noch jedes Mitglied einer Fußballvereins in der Mitgliederversammlung den Antrag stellen und begründen kann, eine Damenmannschaft aufzustellen, hat der Pförtner der BASF keine Möglichkeit, seine Ansichten über die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen oder auch über die Gestaltung seines Arbeitsplatzes einzubringen. U. U. kann er auf den Betriebsrat oder auch auf die Gewerkschaft einwirken, um seine Zielvorstellungen über andere Gremien zum Tragen zu bringen, aber insgesamt gesehen sind seine Möglichkeiten, die Bildung von offiziellen Zielen in der Unternehmung zu beeinflussen, sicherlich geringer als die eines Vorstandsmitglieds. Die Einwirkungsmöglichkeiten von Organisationsmitgliedern auf den Zielbildungsprozeß sind in den *Satzungen* und *Verfassungen* von Organisationen festgelegt, denen wiederum allgemeine Rechtsvorschriften (Vereinsrecht, Gesellschaftsrecht) zugrunde liegen.

In der Regel werden *mehrere Ziele* formuliert. Eine Unternehmung legt beispielsweise Ziele zur Gewinnerzielung, zum Umsatz, zu den Marktanteilen, zur Mitarbeiterschulung, zur Produktinnovation, zum Export usw. fest. Es ist da-

nach zutreffender, von einem *Zielbündel der Organisation* und nicht von einem Organisationsziel zu sprechen.

Nicht alle Ziele sind operational definiert, d. h. so gefaßt, daß sie eindeutige Handlungsrichtlinien abgeben. Beispiele für nicht operational definierte Ziele sind etwa: „Die Unternehmung wird das Ihre dazu beitragen, die Umweltbelastung zu reduzieren“ oder: „Das Wohl der Mitarbeiter wird uns weiter sehr am Herzen liegen“ oder: „Unser höchstes Gebot ist die Zufriedenheit unserer Kunden.“ *Solche nicht-operationalen Ziele sind durchaus auch funktional:* Gerade wegen ihrer Vagheit können sie von allen Organisationsmitgliedern akzeptiert werden. Sie tragen damit zur Integration und Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen bei. Im übrigen geben sie Werthaltungen vor, die durchaus Entscheidungen beeinflussen können. Sie können aber auch die Funktion haben, bestimmten internen oder externen Interessengruppen ein Entgegenkommen zu signalisieren, das die Zielformulierer in der Organisation aus bestimmten Gründen jedoch so unverbindlich wie möglich halten möchten. Wenn Ziele operational gehalten sind, so sind sie fast immer als *Zufriedenheitsniveaus* formuliert. In Geschäftsberichten oder in langfristigen Plänen wird *nicht* festgestellt: „Wir wollen den Gewinn maximieren“ oder: „Wir wollen ein maximales Wachstum realisieren“, sondern eher: „Die Dividende soll im nächsten Jahr gehalten werden“, „Es wird ein reales Umsatzwachstum von 5% angestrebt“, „Der Marktanteil für Produkt X soll im nächsten Jahr auf 10% gesteigert werden“ oder: „Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sollen um 3% gesteigert werden“.

Die Organisationsspitze ist gar nicht in der Lage, mit einem alles umfassenden Maximierungs- oder Optimierungsziel die Aktivitäten der Organisation verbindlich zu steuern. Würde eine Unternehmungsleitung etwa als einziges Ziel formulieren: „Der Gewinn soll maximiert werden“, so bliebe es für die Vertriebsabteilung unklar, wie sie Reklamationen zu behandeln hätte. Hat sie dagegen – neben anderen Bedingungen – auch ein Budget für Rücknahmen oder Nachbesserungen, so kann sie sich schon besser orientieren. Es ist also sinnvoll, das Verhalten der Organisationsmitglieder durch die Vorgabe von Zufriedenheitsniveaus zu steuern, die Spielraum für Reaktionen auf unvorhergesehene Ereignisse lassen.

Durch die Formulierung von Zufriedenheitsniveaus enthebt sich die Organisationsleitung auch der Notwendigkeit, alle möglichen Konflikte zwischen den einzelnen Zielen vorweg zu klären. Die Ziele „Minimierung der Produktionskosten“ und „Maximierung des Umsatzes“ widersprechen sich, wenn mehr Umsatz nur durch kostenintensive Sonderanfertigungen erzielt werden kann. Zielformulierungen wie: „Die Produktionskosten sollen das Niveau des Vorjahres nicht überschreiten“ und: „Der Umsatz soll um 5% gesteigert werden“ beinhalten dagegen weniger Widersprüche. Bei der Verfolgung dieser Zufriedenheitsniveaus kann sich aber auch herausstellen, daß beide Ziele zugleich nicht

erreicht werden können. Dennoch wird die Organisation nicht handlungsunfähig: Produktionsabteilung und Vertriebsabteilung können zunächst getrennt voneinander durch geeignete Maßnahmen versuchen, ihre jeweiligen Zielvorgaben zu erreichen. Stellt sich mit der Zeit heraus, daß beide Vorgaben zugleich nicht zu realisieren sind, kann die Unternehmensleitung dann immer noch einem Ziel eine höhere Priorität einräumen oder die Ziele revidieren.

Wir können als Zwischenergebnis festhalten: Die Zielbildung in Organisationen ist als ein Aushandlungsprozeß zwischen mehreren Organisationsmitgliedern oder Interessengruppen zu sehen, wobei die Chancen, in diesen Prozeß einzugreifen, meistens ungleich verteilt sind. In der Regel wird ein Zielbündel in Form von mehreren Zufriedenheitsniveaus formuliert, wobei die einzelnen Ziele sich graduell widersprechen können.

Die bisherige Darstellung könnte den Eindruck erwecken, als seien die Ziele der „mächtigen“ Organisationsmitglieder – derjenigen Organisationsmitglieder, die ihre Vorstellungen bei der Zielformulierung einbringen und durchsetzen können – allein ausschlaggebend für die Inhalte der letztlich formulierten Ziele. Eine solche Betrachtung übersieht jedoch, daß bei der Zielformulierung *Anforderungen des Wirtschaftssystems und der Gesellschaft* berücksichtigt werden müssen. Eine Unternehmung, die keine ausreichende Rendite erzielt, kann – zumindest auf längere Sicht – nicht überleben. Sie hat darüber hinaus Tarifvereinbarungen, das Arbeitsrecht und Gesetze des Umweltschutzes zu beachten. Bei der Formulierung von Marketingstrategien fühlen sich die Manager nicht nur an das Wettbewerbsrecht gebunden, sondern vielleicht auch an ungeschriebene Verhaltensnormen des Marktes. Auch den Mitarbeitern gegenüber entwickelt die Unternehmensleitung u. U. Ziele und Strategien, die über die Vorschriften des Arbeitsrechts und anderer Gesetze hinausgehen. Zum Teil wird man die Ziele, die Organisationen verfolgen, auch als Strategien interpretieren können, die dazu dienen, die herrschende Machtverteilung in Organisationen zu legitimieren. Wenn aufgrund von gesellschaftlichen und innerorganisatorischen Herrschafts- und Machtverhältnissen Organisationsziele gegen die Vorstellung eines Teiles der Organisationsmitglieder durchgesetzt werden, so wird auch die damit korrespondierende Organisationsstruktur kaum den Vorstellungen aller Organisationsmitglieder gerecht werden. Dann muß sich vielmehr ein Teil der Organisationsmitglieder dem „Organisationsziel“ und der im Hinblick auf dieses Ziel gestalteten Struktur unterordnen. Häufig wird diese Unterordnung zwar auf irgendeine Weise (im Falle der Arbeitnehmer etwa durch Bezahlung und nicht-monetäre Leistungen) kompensiert, von einer harmonischen Zielvorstellung und einer von allen Mitgliedern akzeptierten Struktur können wir jedoch grundsätzlich nicht ausgehen. Organisationsziele reflektieren gesamtgesellschaftliche und innerorganisatorische Machtkonstellationen sowie die damit verbundenen herrschenden Wertvorstellungen und spiegeln dementsprechend auch gesamtgesellschaftliche sowie innerorganisatorische Konflikte wider. Organisationsstruktu-

ren sind keine abstrakten Mittel, die wertfrei untersucht werden können; aus gesellschaftlicher Sicht sind sie vielmehr gerade wegen ihres Mittelcharakters im Hinblick auf die Organisationsziele ebenso zu hinterfragen wie die Ziele selbst. Das Interesse an der Struktur rührt dabei nicht zuletzt daher, daß nicht nur die Ziele die Struktur prägen, sondern daß eine im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel geschaffene Struktur auch die Chancen für einen Zielwandel beeinflusst, indem sie die für den Zielbildungsprozeß so entscheidenden Machtkonstellationen mitbestimmt.

Unsere Erörterungen zu den Zielen von Organisationen sind noch um einen Aspekt zu ergänzen: *Ziele von Organisationen sind im Prinzip auf Dauer angelegt*. Bei dem Versuch, Organisationen von anderen sozialen Gebilden abzugrenzen, hilft uns das Kriterium der Zielgerichtetheit allein nicht sehr. Wenn beispielsweise nach einem Deichbruch eine Gruppe von Menschen zusammenkommt, um Hilfe zu leisten, so ist auch dies ein Zusammenschluß von Menschen im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel. Es ist aber anzunehmen, daß solche *kurzfristigen Zusammenschlüsse* andere Eigenschaften und andere Probleme aufweisen als *auf Dauer angelegte*, und deshalb ist es ratsam, sie aus der Definition auszuschließen. In auf Dauer angelegten Zusammenschlüssen stellen wir nämlich oft fest, daß die *Erhaltung* des Zusammenschlusses zu einem eigenständigen Ziel einer Reihe von Mitgliedern wird oder daß das Interesse am *Bestand des Systems* zumindest das Verhalten der Mitglieder beeinflusst und Verfestigungstendenzen hervorbringt. Andererseits bedeutet „auf Dauer angelegt“ nicht, daß sich Organisationen nicht ändern. Wir haben schon bei der Diskussion der Organisationsziele darauf hingewiesen, daß es zu einem Zielwandel kommen kann, und selbst bei unveränderten Zielen muß eine Organisation in einer sich wandelnden Umwelt oft verändert werden, um ihren Bestand zu sichern. Wichtig für unsere Definition ist daher nur, daß der Bestand eines zielgerichteten Zusammenschlusses von Personen nicht *von vornherein* auf eine relativ kurze Dauer begrenzt ist.

Darüber hinaus bedeutet „dauerhafte Verfolgung“ aufgrund der oben angesprochenen gesellschaftlichen Anforderungen auch, daß die allgemeinen Ziele in der Regel nicht davon beeinflusst werden, ob *Personen* an einzelnen Stellen *wechseln*. Die Erwirtschaftung von Gewinnen bleibt ein zentrales Unternehmensziel, auch wenn Vorstandsmitglieder ausgewechselt werden. Eine wesentliche *Funktion von Organisationsstrukturen* besteht gerade darin, eine solche dauerhafte Zielverfolgung auch bei einem Wechsel von Personen sicherzustellen. In der Literatur haben Zielbildungsprozesse eine ausführliche, zum Teil kontrovers ausgetragene Diskussion erfahren (siehe Cyert und March 1963; Simon 1964; Mayntz und Ziegler 1968; Altmann und Bechtle 1970; Perrow 1970; Ortman 1976; Stitzel 1977; Hauschildt 1977 und 1980; Hauschildt und Hamel 1978; Clegg und Dunkerley 1980 sowie den Versuch einer Zusammenfassung durch Kubicek 1981 a). Vor dem Hintergrund dieser Diskussion gehen wir bei unseren weiteren Ausführungen von folgender Definition aus:

*Ein Organisationsziel ist die aus mehreren, teilweise miteinander konfligierenden Zielelementen bestehende Vorstellung über den für die Zukunft anzustrebenden Zustand der Organisation, die eine Gruppe von Organisationsmitgliedern u.U. gegen die Vorstellungen anderer Organisationsmitglieder durchgesetzt hat. Welche Interessengruppen dabei welche Ziele durchsetzen können, hängt weitgehend von den gesellschaftlich vorbestimmten Machtpositionen der Gruppen, von den rechtlichen Vorschriften und der Verfassung der Organisation sowie von den wirtschaftlich und gesellschaftlich vorgegebenen Anforderungen an die Organisation ab. Auf einer sehr allgemeinen Ebene können diese Ziele inhaltlich als Leistungs- und Herrschaftssicherung gekennzeichnet werden.*

### 1.1.3.2. Organisationsmitglieder

Wir haben ausgeführt, daß eine Organisation Mitglieder umfaßt. Wir haben auch festgestellt, daß mit Hilfe der Organisationsstruktur das Verhalten dieser Mitglieder auf die Organisationsziele ausgerichtet werden soll: *Organisationsstrukturen sind Instrumente zur Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder*. Gerade im Hinblick auf diese letzte Feststellung ist es wichtig, genau anzugeben, wie Organisationsmitglieder von Nicht-Mitgliedern unterschieden werden können, d. h. wie die Grenzen der Organisation zu bestimmen sind.

Die Bestimmung dieser Grenzen einer Organisation scheint zunächst eine einfache Angelegenheit: Entweder ist eine bestimmte Person Mitglied einer Organisation oder sie ist es nicht. Versucht man aber, strenge Kriterien für die Mitgliedschaft zu finden, so bieten sich gleich mehrere an, die alle recht plausibel erscheinen, aber unglücklicherweise zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Nimmt man die *Arbeitsstunden*, die für die Organisation aufgewendet werden, so gehören neben den regulären Angestellten u. U. auch externe Berater hinzu; nimmt man *Bezahlung* durch die Organisation, so fallen ohne Bezahlung in freiwilligen Organisationen Mitarbeitende heraus; nimmt man den *Einfluß auf Entscheidungen* in der Organisation, so gehören u. U. Kunden und Ressourcenlieferanten (Banken, Rohstofflieferanten) dazu.

Als Folge dieser Definitionsschwierigkeiten kommen verschiedene organisations-theoretische Ansätze zu recht unterschiedlichen Abgrenzungen des Gebildes Organisation. Cyert und March (1963) siedeln beispielsweise die Kunden einer Unternehmung innerhalb der Organisation „Unternehmung“ an, während die meisten anderen Organisationstheoretiker diese Personengruppe außerhalb der Organisation sehen. Solche unterschiedlichen Grenzziehungen sind das Ergebnis unterschiedlicher wissenschaftlicher Fragestellungen.

Im folgenden wollen wir zunächst verschiedene Formen der *sozialen Einbindung* der Mitglieder in die Organisation unterscheiden. Auf dieser Basis erfolgt dann eine differenziertere Betrachtung der Mitgliedschaft, die *Verträge als Basis der Mitgliedschaft* in den Vordergrund stellt.

### (1) Mitgliedschaft als soziale Einbindung

Mitgliedschaft in einer Organisation bedeutet ganz allgemein gesprochen das Eingehen einer *Beziehung* mit dieser Organisation. Ein Individuum kann eine solche Beziehung aus sehr verschiedenen Gründen aufnehmen. Die Beziehung kann von seiner Seite freiwillig oder unfreiwillig zustandekommen. Eine Organisation ist umgekehrt auf Mitglieder angewiesen. Eine Organisation ohne Mitglieder gibt es nicht. Die meisten Organisationen versuchen auch, Individuen dauerhaft an sich zu binden, die Mitglieder zu integrieren. Mitgliedschaft bedeutet insofern *Integration oder Einbindung in die Organisation*. Die Mitglieder sollen Leistungen erbringen, die der Erreichung der Organisationsziele dienen, auch wenn sie persönlich andere Ziele verfolgen.

Organisationssoziologen befassen sich seit langem mit der Frage, wie eine solche Einbindung zustandegebracht wird, und stellen *unterschiedliche Einbindungsmuster* heraus (vgl. den Überblick bei Türk 1978). Eine solche Unterscheidung wollen wir hier etwas näher betrachten. Sie stammt von Etzioni (1961) und zeichnet sich dadurch aus, daß sie sehr breit angelegt ist und so verschiedene Organisationen wie Gefängnisse, Unternehmungen, politische Parteien und Sportvereine erfaßt. Wenn Mitgliedschaft bzw. Einbindung eine Beziehung ist, so erscheint es sinnvoll, sie von zwei Seiten her zu kennzeichnen. Etzioni spricht von „compliance“ (Fügsamkeit, Einwilligung) und kennzeichnet sie als *Kombination* aus bestimmten *organisatorischen Macht- oder Steuerungsmitteln* auf der einen Seite und bestimmten *Gründen für ein Engagement oder ein Verweilen in der Organisation* („involvement“) auf der Seite des Individuums. Bei den Macht- oder Steuerungsmitteln unterscheidet er „coercive power“ (Zwang), „remunerative power“ (materielle Belohnungsmacht) und „normative power“ (normative Macht). Die unterschiedlichen Grundlagen für ein Engagement bzw. ein Verweilen der Mitglieder in der Organisation nennt er „alienated“ (entfremdet), „calculative“ (berechnend) und „moral“ (moralisch). Durch die Kombination der jeweils drei Formen entsteht eine *Typologie von sechs verschiedenen Einbindungsmustern*, die Etzioni jeweils für bestimmte Organisationen als typisch ansieht (vgl. Übersicht 1-1).

Diese Klassifikation macht im hier diskutierten Zusammenhang deutlich, daß es für eine nähere Beschäftigung mit dem Problem der Mitgliedschaft darauf ankommt zu präzisieren, um *welche Art von Organisation* es sich handelt. Für ein Gefängnis ergibt sich eine andere Ausgangsbasis als für eine politische Vereinigung oder für eine Unternehmung.

In unserem Buch konzentrieren wir uns auf Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung, die Etzioni als *utilitaristische Organisationen* bezeichnet und die von anderen Autoren als *erwerbswirtschaftliche Organisationen* oder *Arbeitsorganisationen* bezeichnet werden.

Grundlage des Engagements bzw. des Verweilens in der Organisation Macht- und Steuerungsmittel der Organisation	entfremdet	berechnend	moralisch
Zwang (coercive power)	ZWANGSORGANISATION (z. B. geschlossene Anstalten wie Gefängnisse oder Nervenkliniken)	utilitaristisch-coerciv (z. B. Schiffsbesatzung auf See)	normativ-coerciv (z. B. Streitkräfte im Einsatz)
Belohnungsgewalt (remunerative power)		UTILITARISTISCHE ORGANISATION (z. B. Unternehmungen)	utilitaristisch-normativ (z. B. Gewerkschaften)
normative Gewalt (normative power)			NORMATIVE ORGANISATION (z. B. Kirchen, ideologische oder politische Vereinigungen)

Übersicht 1-1. Systematik von Organisationstypen nach Etzioni (1961)

In solchen Organisationen beruht die Mitgliedschaft nicht wie bei Gefängnissen auf einem Zwang, der auch den legalen Einsatz von physischer Gewalt umfaßt, und sie erstreckt sich auch nicht auf die gesamte Person und Persönlichkeit »rund um die Uhr«. Diese Mitgliedschaft entspringt aber auch nicht wie im Falle von politischen Vereinigungen weitgehend persönlichen Wünschen nach Zusammenschluß mit Gleichgesinnten.

Im Grundsatz haben wir es also mit einem *berechnenden Engagement* von seiten der Mitglieder und einer auf *materiellen Belohnungen* basierenden Herrschaftsausübung von seiten der Organisation zu tun. Allerdings werden die ökonomischen Anreize fast immer mit einem mehr oder weniger ausgeprägten Anteil *normativ-ideeller* Beeinflussung verknüpft, die zusätzlich eine moralische Einbindung und damit Motivation sicherstellen soll. In diesen Zusammenhang gehört der Begriff der Unternehmenskultur.

## (2) Mitgliedschaft durch Verträge

Das utilitaristische Grundmuster entspricht dem vor allem für die Wirtschaft geltenden und im *Liberalismus* entwickelten *Gesellschaftsbild*, das freie Individuen, die ihre Beziehungen zueinander vertraglich regeln, in den Mittelpunkt stellt (vgl. zu einer kurzen historischen Darstellung Steinmann 1969, S. 4 ff. sowie Steinmann und Gerum 1978, S. 5 ff. und die dort angegebene Literatur). Danach konkretisiert sich auch die Mitgliedschaft in Organisationen in *Verträgen zwischen Individuen und Organisationen*, wobei letztere von Individuen vertreten werden. Mitgliedschaft ist demnach auch eine juristische Beziehung zwischen einer Organisation und einem Individuum, die durch *beiderseitige Anerkennung* zustandekommt. Diese Beziehung erstreckt sich auch nicht auf das Individuum als Person im Sinne einer psychischen und sozialen Ganzheit, sondern auf bestimmte *Leistungen oder Handlungen*. Durch den Begriff „Mitglied“ ist eine Person nur als Repräsentant eines Handlungskomplexes, als Träger einer bestimmten Rolle charakterisiert. Durch den Begriff „Organisationsmitglied“ – oder in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre durch den Begriff „Aufgabenträger“ – werden der Organisation daher nicht Personen, sondern, genaugenommen, nur Handlungen von Personen zugeordnet. Wenn wir beispielsweise von gewerblichen Arbeitnehmern, leitenden Angestellten, Eigentümern und Kunden sprechen, so sind damit eben solche Handlungskomplexe, Rollen und Interessen gemeint. Sprechen wir hingegen von Herrn X oder Frau Y, indem wir Namen verwenden, so sind konkrete Individuen mit ihrer gesamten Persönlichkeit und ihrem gesamten Verhalten gemeint. Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidung wird sichtbar, daß eine Person auch mehrere Handlungskomplexe repräsentieren, mehrere Rollen wahrnehmen kann. Herr X kann beispielsweise leitender Angestellter der Unternehmung A und Aufsichtsratsmitglied der Unternehmung B sein. Über diese *gleichzeitige Mitgliedschaft in mehreren Organisationen* hinaus kann Herr X auch der Unternehmung A in mehrfacher Hinsicht zugeordnet werden, wenn er etwa aufgrund seines Aktienbesitzes gleichzeitig Miteigentümer ist. Diese Form der *Mehrfachmitgliedschaft* drücken wir dadurch aus, daß wir sagen, ein Individuum gehört einer Organisation an *als „Anteilseigner“*, *als „leitender Angestellter“* usw. Wie wir oben gesehen haben, ist diese Art von Mitgliedschaft das Ergebnis einer historischen Entwicklung. Die Mitglieder einer Zunft waren durch ein Treueverhältnis und nicht durch einen Vertrag gebunden.

Im Rahmen des *Vertragsmodells* können wir unterschiedliche Formen der Mitgliedschaft nach den im Bürgerlichen Gesetzbuch vorgesehenen Vertragsformen unterscheiden. Diese *Vertragsformen* sind vor dem Hintergrund anderer gesetzlicher Regelungen zu sehen, die Eigentum und Verfügungsgewalt über die materielle Basis der Organisation festlegen und auch bestimmen, wer die Organisation vertraglich binden kann.

Auf Unternehmungen bezogen sind dies die *Eigentümer* des Vermögens oder von diesen eingesetzte *Geschäftsleitungen*. Einzelpersonen können Unternehmungen durch einen Rechtsakt gründen. Mehrere Personen und/oder bereits existierende Unternehmungen mit eigener „Rechtspersönlichkeit“ können gemeinsam durch *Gesellschaftsverträge* Unternehmungen gründen. Ihnen stehen nach dem Handelsgesetzbuch *Vertretungsrechte* nach außen und *Geschäftsführungsbefugnisse* nach innen zu. Diese beinhalten auch die Möglichkeit, vertragliche Beziehungen mit anderen Personen oder Unternehmungen mit eigener Rechtspersönlichkeit einzugehen, die unterschiedlich intensive Beziehungen oder Einbindungen erzeugen.

- Die intensivste Form der Einbindung weiterer Mitglieder ist der *Arbeitsvertrag*. Damit tritt die Organisation als Arbeitgeber dem Arbeitnehmer oder abhängig Beschäftigten gegenüber. (Dem Begriff „abhängig Beschäftigter“, der u. a. auch in der amtlichen Statistik verwendet wird, kann eine zweifache Bedeutung zugewiesen werden. Zum einen sind die meisten Arbeitnehmer mangels ausreichenden Vermögens darauf *angewiesen*, für die Sicherung ihres Lebensunterhalts ein Arbeitsverhältnis einzugehen. Zum anderen begeben sie sich damit in eine gewisse *Abhängigkeit vom Arbeitgeber*.) Arbeitsrechtlich unterwerfen sie sich mit dem Arbeitsvertrag dem *Direktionsrecht* des Arbeitgebers (vgl. dazu z. B. Buchner 1975). Das Arbeitsverhältnis ist in der Regel auf Dauer ausgerichtet, und die vom Arbeitnehmer zu erbringenden Leistungen werden in der Regel nicht von vornherein im Detail bestimmt. Das Direktionsrecht gibt dem Arbeitgeber die Möglichkeit, diese *Details von Situation zu Situation zu bestimmen*. Soweit sich diese Bestimmungen in dem vertraglich gesetzten Rahmen bewegen und ihnen keine anderen gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen entgegenstehen, bedarf es aus rechtlicher Sicht dazu nicht mehr einer *ausdrücklichen Zustimmung* des Arbeitnehmers. Dieser hat rechtlich jedoch die Möglichkeit, das Arbeitsverhältnis zu *kündigen* oder in Konfliktfällen das Arbeitsgericht anzurufen.
- Begrenzter ist demgegenüber die Verpflichtung zur Erbringung von Arbeitsleistungen auf der Basis von *Werk- oder Dienstverträgen*. Sie beziehen sich auf konkrete Leistungen und auf einen begrenzten Zeitraum. Die so verpflichteten Mitglieder werden häufig „*freie Mitarbeiter*“ genannt.
- Die meisten anderen Verpflichtungen entstehen durch *Kaufverträge* sowie durch *Kreditverträge* im weitesten Sinne. Viele Kaufverträge, die eine Unternehmung mit ihren Kunden eingeht, schaffen äußerst *flüchtige Beziehungen*. Es gibt jedoch auch sehr langfristige Verträge mit Lieferanten, die zum Teil sehr konkrete Bestimmungen über die zu erbringenden Leistungen und über den Prozeß der Leistungserbringung beinhalten. Ähnliches gibt es auch in Beziehungen zu Kunden und Kreditgebern.

Bei einem sehr engen Verständnis von Mitgliedschaft wird man Kaufverträge, Kreditverträge und ähnliches ausklammern. In neueren Arbeiten, die sich um

eine ökonomische Analyse des Rechts bemühen, wird die *Grenze* sogar zwischen *Arbeitsverträgen einerseits* und *Werk- oder Dienstverträgen sowie Kaufverträgen u. ä. andererseits* gezogen. Ausschlaggebend dafür ist die Auffassung, daß sich hier aus ökonomischer Sicht zwei grundsätzlich *verschiedene organisatorische Steuerungsformen* gegenüberstehen, die auf die Begriffe „Hierarchie“ und „Markt“ gebracht werden. *Markt* steht für den Austausch von genau spezifizierten Leistungen bei häufig flüchtigen Beziehungen, die Organisationen in kalkulierbarer Weise binden. *Hierarchie* steht für Beziehungen, bei denen die zu erbringende Leistung nicht von vornherein exakt bestimmt werden soll oder kann; vielmehr werden zunächst nur die Bedingungen für eine Einbindung und die weitere Präzisierung der zu erbringenden Leistungen festgelegt. In einer „Transaktionskostenanalyse“ werden dann Vor- und Nachteile beider Grundformen für die Sicherung bestimmter Leistungen gegenübergestellt (vgl. insbesondere Williamson 1975, 1980 und 1981, Picot 1982 sowie Budäus u. a. 1988 und Albach 1989).

In diesen Arbeiten entspricht der Begriff Hierarchie unserem Organisationsbegriff. Märkte wären danach eine Alternative zur Eingehung von Mitgliedschaftsbeziehungen. Mitgliedschaft zielt auf Einbindung, zieht weitere Präzisierungen der Anforderungen nach sich und schafft die Notwendigkeit von Verhaltenssteuerung. Insofern scheint der Ansatz zur Klärung unserer Frage nach der Mitgliedschaft geeignet. Er führt jedoch zu einem *sehr engen Kreis von Mitgliedern*: Ein angestellter Vertreter eines Unternehmens ist danach Mitglied, ein selbständiger Handelsvertreter, der nach denselben Vorgaben und unter sonst gleichen Bedingungen arbeitet, ist hingegen kein Mitglied.

Ein solcher selbständiger Handelsvertreter ist jedoch auch in die Organisation eingebunden; für ihn sollen auch bestimmte organisatorische Regelungen gelten. Der *rechtliche* Unterschied ist hier größer als der *praktische organisatorische*. Daher erscheint es sinnvoll, die Unterscheidung zwischen Hierarchien bzw. Organisationen einerseits und Märkten andererseits zwar zu einer *ersten groben Unterscheidung* zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern heranzuziehen; in einem zweiten Schritt sind jedoch Grenzfälle unter Würdigung der konkreten Sachverhalte zu entscheiden. In erster Linie haben wir es dann mit den *Gründungsmitgliedern*, d. h. bei Unternehmungen mit den Kapitaleignern, und den von ihnen *über Arbeitsverträge eingebundenen weiteren Mitgliedern* zu tun, und dieser engere Kreis kann im Einzelfall je nach Würdigung aller Umstände um weitere Mitglieder wie externe Mitglieder des Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft, eng und dauerhaft eingebundene Lieferanten oder Abnehmer, eng eingebundene Handelsvertreter und andere *erweitert* werden. Anders ausgedrückt: Da uns Organisation als Mittel der Verhaltenssteuerung in diesem Buch besonders interessiert, ziehen wir die Grenze dort, *wo Verträge Beziehungen schaffen, die die grundsätzliche Anerkennung nachfolgender Vorgaben und Steuerungen beinhalten*.

Vor allem ein Verstoß gegen die vertraglich vereinbarten Mitgliedschaftsbedingungen kann zur Folge haben, daß die Organisation die Mitgliedschaft aufkündigt. Neben den vertraglich gefaßten Mitgliedschaftsbedingungen spielen in der Praxis aber auch *implizite Mitgliedschaftsbedingungen* eine große Rolle, die in erster Linie kulturell vermittelt sind und stillschweigend als selbstverständlich vorausgesetzt werden (vgl. dazu Luhmann 1964 und Türk 1976). Sie betreffen z. B. Erwartungen der Organisation im Hinblick auf Loyalität, Pflichtgefühl oder äußere Erscheinung wie Haarschnitt und Kleidung der Arbeitnehmer oder die Erwartung der Arbeitnehmer auf eine Beschäftigungsperspektive, die über den nächsten Kündigungstermin hinausgeht.

Um auch diesen impliziten Mitgliedschaftsbedingungen Rechnung tragen zu können, müssen die juristische und die soziologische Betrachtungsweise miteinander verknüpft werden. Dann können wir festhalten:

*Die Mitgliedschaft eines Individuums in einer Organisation basiert auf vertraglichen Beziehungen, die der Organisation bzw. ihren Vertretern das Recht zur weiteren Präzisierung von Anforderungen und Vorgaben einschließlich organisatorischer Regelungen für das Mitglied einräumen. Diese Anforderungen und Vorgaben beziehen sich nicht auf die gesamte Persönlichkeit des Individuums, sondern in erster Linie auf bestimmte Handlungen. Zu den vertraglichen und organisatorischen Regelungen kommen jedoch noch implizite, kulturell vermittelte Mitgliedschaftsbedingungen hinzu. Verstöße einer Seite gegen die expliziten und/oder impliziten Mitgliedschaftsbedingungen können die Aufkündigung der Mitgliedschaft zur Folge haben.*

### 1.1.3.3. Formale Organisationsstrukturen

Organisationen sind auf Mitglieder angewiesen, stellten wir im letzten Abschnitt fest. In diesem Abschnitt werden wir ausführen, daß sie ebenso auf Regeln angewiesen sind. Organisatorische Regeln kennen wir, auch wenn wir noch nicht in Organisationen gearbeitet haben, bereits aus dem Alltag: In Stellenanzeigen lesen wir, daß mit einer bestimmten Stelle bestimmte Aufgaben verbunden sind; wenn wir als Kunde zu einer Organisation kommen und etwas ausgefallene Wünsche haben, so können wir mitunter beobachten, daß die Angestellten in Handbüchern oder Verfahrensrichtlinien Rat suchen. Wir hören Organisationsmitglieder manchmal darüber klagen, daß andere Organisationsmitglieder ihre Kompetenzen überschreiten oder den „Dienstweg“ nicht einhalten. Studenten machen schließlich ihre Erfahrungen mit den Regelungen der Universität von der Einschreibung bis zum Examen. Alle diese Erfahrungen führen uns vor Augen, daß Handlungen in Organisationen in einem hohen Maße durch formale Regeln vorgegeben sind. Warum aber werden in Organisationen Regeln eingesetzt?

Zunächst einmal benötigen Organisationen Regeln zur Festlegung der *Arbeitsteilung*. Einzelne Individuen sind kaum in der Lage, aus Rohmaterialien Autos herzustellen. Die Bearbeitung der Rohmaterialien, die Fertigung der Einzelteile und der Zusammenbau müssen arbeitsteilig organisiert werden. Eine Arbeitsteilung „funktioniert“ aber nur, wenn bestimmte Aufgaben, die jeweils eine Person bewältigen kann, definiert und auf Dauer festgelegt werden. Wenn die Arbeiter und Angestellten von VW jeden Tag aufs neue überlegen müßten, wer welche Aufgaben zu übernehmen hat, und wenn jeder alle Aufgaben beherrschen müßte, so würde dieser Prozeß sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Auch wäre die Ausbildung sehr aufwendig – jeder müßte ja Schweißen, Lackieren, Marktforschung, Werbung, Konstruieren usw. beherrschen. Wenn man bestimmte Aufgaben dauerhaft abgrenzt – Stellen bildet – so kann man auf jeden Fall Effizienzvorteile realisieren. Ein Effizienzvorteil von Regeln liegt zunächst darin, daß die *Ausbildung der Organisationsmitglieder auf bestimmte Aufgaben konzentriert* werden kann: Personen, die Stellen innerhalb einer Werbeabteilung einnehmen, brauchen nur in Werbung ausgebildet zu sein, Personen, die Stellen in der Dreherei einnehmen, nur als Dreher, Personen, die in der Buchhaltung arbeiten, nur als Buchhalter usw. Die Ausbildung kann so in vertretbaren Grenzen gehalten werden. Ein Buchhalter braucht über die anderen Aufgaben, die in der Organisation verrichtet werden, nicht genau Bescheid zu wissen und kann doch eine sinnvolle Arbeit für die Organisation leisten. Für die Organisation ergibt sich durch die Festlegung von Stellenaufgaben in Form von Regeln der Vorteil, daß sie *von bestimmten Personen unabhängig* wird: Wenn eine Stelle in der Konstruktion frei wird, so braucht sie, solange die festgelegten Regeln zur Aufgabenerfüllung von anderen akzeptiert werden, bei der Einstellung eines anderen Konstrukteurs nicht die ganze Aufgabenverteilung in der Konstruktion und in angrenzenden Abteilungen zu ändern. Solange sich die *Anforderungen an den generellen Ausbildungsgängen orientieren*, kann sich die Organisation darauf verlassen, daß sich auf dem Arbeitsmarkt qualifizierte Bewerber für ihre Stelle finden.

Wenn Leistungen in der Organisation arbeitsteilig erbracht werden, so müssen sie im Hinblick auf die Organisationsziele auch koordiniert werden. *Die Koordination in Organisationen beruht ebenfalls weitgehend auf Regeln*. So ist die *Hierarchie* ein wichtiges Instrument zur Koordination: Bestimmte Stellen erhalten das Recht, Entscheidungen zur Lösung bestimmter Probleme zu fällen und anderen Stellen Weisungen zu erteilen. Durch Regeln wird festgelegt, welche Stellen Weisungsrechte für welche anderen Stellen besitzen, welche Kompetenzen diese weisungsberechtigten Stellen im einzelnen in Anspruch nehmen können usw. In solchen Regeln wird beispielsweise festgelegt, daß Abteilungsleiter nur bis zu drei unbezahlte Urlaubstage gewähren können und darüber hinausgehende Urlaubsanträge den Hauptabteilungsleitern vorzulegen sind. Ein anderes wichtiges Koordinationsinstrument ist die *Verfahrensrichtlinie*. Gibt es beispiels-

weise eine Verfahrensrichtlinie für Investitionsanträge, die u. a. auch ein Schema für eine Wirtschaftlichkeitsrechnung beinhaltet, so hat dies zunächst den Effekt, daß sich die Abteilungen nicht jedes Mal, wenn sie ein Investitionsprojekt beantragen wollen, mit dem Problem herumschlagen müssen, wie sie den Antrag zweckmäßigerweise aufbauen sollen und wie die Wirtschaftlichkeitsrechnung durchzuführen ist. Wenn die Richtlinie genau abgefaßt ist, kann sogar jemand, der nicht viel Ahnung von Investitionsrechnung hat, die Daten zusammentragen und entsprechend aufbereiten. Ohne eine solche Richtlinie wäre zwischen der Organisations Spitze und den beantragenden Abteilungen zweifelsohne sehr viel mehr Kommunikation erforderlich, bevor eine Entscheidung gefällt werden kann. Für die Unternehmungsleitung hat die Existenz einer Richtlinie darüber hinaus den Vorteil, daß die Anträge der verschiedenen Abteilungen untereinander besser vergleichbar sind. Die knappen Investitionsmittel können so u. U. besser auf diejenigen Projekte gelenkt werden, welche die höchste Rentabilität erzielen. Die Gesamtheit aller formalen Regelungen zur Arbeitsteilung und zur Koordination bezeichnen wir als die *formale Organisationsstruktur*.

Wir können an dieser Stelle die Schilderung von formalen Regeln in der Organisation abbrechen, da wir im Verlauf des Buches auf einzelne Arten von Regeln noch ausführlich eingehen werden. An dieser Stelle wollten wir zunächst einmal deutlich machen, daß formale Regeln ein wichtiger Bestandteil von Organisationen sind.

Es wäre aber verfehlt, formale Regeln ausschließlich unter dem Aspekt der *Leistungssicherung* oder Effizienz zu sehen. Formale Regelungen dienen auch der *Herrschaftssicherung* (vgl. insbesondere Weber 1972 sowie Bosetzky 1970 und Gutenberg 1962). Nehmen wir beispielsweise die Arbeitsteilung. Sie ermöglicht nicht nur eine effiziente Produktion, sondern sie entspricht auch dem machtpolitischen Grundsatz „Teile und herrsche!“ In den einzelnen Stellen oder Abteilungen ist nicht zu übersehen, zu welcher Gesamtleistung der Organisation sich die Einzelleistungen letztlich zusammenfügen. Organisationsmitglieder müssen im Rahmen der vertraglich geregelten Mitgliedschaftsbedingungen auch die vorgegebenen Verfahrensvorschriften und die Regeln akzeptieren, die die Hierarchie festlegen. Sie akzeptieren damit Regeln, die ihren Freiheitsspielraum beschneiden und die ihre Chancen, auf die Wahrnehmung ihrer Interessen einzuwirken, reduzieren.

Arbeitsteilung und Verfahrensrichtlinien können auch dem Streben der Organisationsmitglieder nach Selbstverwirklichung in der Arbeit widersprechen. Die in einer Hierarchie festgelegten Kompetenzen und Anweisungsbefugnisse geraten schließlich mitunter in Konflikt mit der Forderung nach Demokratisierung der Arbeitswelt.

Formale Regeln zur Arbeitsteilung und Koordination sind zwar prinzipiell zur Erzielung von Effizienz erforderlich, es ist aber sehr schwer zu entscheiden, *wieviel* Arbeitsteilung und *wie viele*, die Handlungsfreiheit der einzelnen Orga-

nisationsmitglieder einengenden Kompetenzregelungen und Verfahrensrichtlinien erforderlich sind, um Effizienz zu gewährleisten.

Es ist also nicht auszuschließen, daß empirisch vorfindbare Organisationsstrukturen auch Regeln beinhalten, die nicht auf das Streben nach Leistungssicherung, sondern eher auf das Streben der von einer ungleichen Machtverteilung Bevorzugten nach Erhalt ihrer Herrschaft zurückzuführen sind.

Nicht nur gegenüber den Organisationsmitgliedern entfalten Organisationen Herrschaft, sondern auch gegenüber Klienten und anderen Außenstehenden. Wer schon einmal ein Auto abmelden wollte und dabei an vier verschiedenen Schaltern Schlange stehen mußte, oder wer die Erfahrung machte, daß gerade sein Antrag von den geltenden Regeln nicht abgedeckt wurde, hat diese Herrschaft schon verspürt. Fehlende Bürgernähe mag aus der Sicht der Verwaltung durchaus effizient sein – wenn man die Klienten an verschiedenen Stellen Schlange stehen läßt oder wenn man nur einfache Fälle in den Verfahrensregeln vorsieht, können u. U. die internen Abläufe einfacher strukturiert werden. Bei der Analyse von Organisationsstrukturen muß also stets auch gefragt werden, *für welche Interessengruppe* sie effizient sind.

Eine Kritik an Organisationsstrukturen braucht sich jedoch nicht nur auf unnötige, d. h. die Effizienz nicht beeinflussende Herrschaft zu beschränken. Von bestimmten Werthaltungen aus kann auch die Forderung vorgetragen werden, daß bestimmte Formen der Herrschaft auch dort abzubauen sind, wo sie mit Effizienzvorteilen verbunden sind. Um ein krasses Beispiel zu nennen: In der Frühzeit der Industrialisierung konnten die Vorgesetzten noch Geldstrafen für Zuspätkommen oder für anderes Fehlverhalten verhängen. Auch wenn nachzuweisen wäre, daß diese Form der Herrschaftsausübung durchaus zur Effizienzsteigerung beiträgt, sie stimmt nicht mehr mit herrschenden Wertvorstellungen überein – ganz abgesehen davon, daß sie heute auch illegal ist. Letztlich basiert Kritik im Hinblick auf Herrschafts- und Effizienzwirkungen von Organisationsstrukturen immer auf Werturteilen. Die Auseinandersetzung ist aber vor allem deshalb schwierig, weil sowohl die Forderung nach Erhaltung von Herrschaft als auch die nach ihrem Abbau meist mit Effizienzargumenten verquickt wird und weil Effizienz- und Herrschaftswirkungen von Organisationsstrukturen empirisch kaum zu unterscheiden sind. Das enthebt uns aber nicht der Notwendigkeit, diese Argumente an bestehende Organisationsstrukturen in kritischer Absicht heranzutragen.

Wie aber entstehen formale Organisationsstrukturen? Zunächst einmal entstehen formale Organisationsstrukturen, wenn diejenigen, die das Recht dazu haben – also die Kapitaleigner oder von ihnen beauftragte Personen – explizite Festlegungen zur formalen Struktur treffen: Stellen durch die Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen definieren, Verfahrensrichtlinien vorgeben usw. Das Entwerfen und verbindliche Vorgeben solcher Regelungen wird in der Betriebswirtschaftslehre und in der Managementlehre als wichtige Funktion

dargestellt. So unterteilt zum Beispiel Gutenberg in seinem *System der Produktionsfaktoren* die durch Menschen erbrachte Arbeitsleistung – neben Betriebsmitteln und Werkstoffen der dritte Produktionsfaktor – in objektbezogene (ausführende) und dispositive (leitende und lenkende) Arbeit und erhebt letztere zu einem eigenständigen vierten Faktor „*Geschäfts- und Betriebsleitung*“, dem die Kombination der übrigen Faktoren obliegt. Damit versucht er, „jenes Zentrum betrieblicher Aktivität zu treffen, das planend und gestaltend das gesamtbetriebliche Geschehen steuert“ (Gutenberg 1983, S. 6). Bei der näheren Kennzeichnung dieses vierten Faktors unterscheidet Gutenberg *drei „Schichten“*:

- den *eigentlichen Kern* unternehmerischer Aktivität, der den „Impuls“ und „Antrieb“ zum Handeln, die Fähigkeit zum gedanklichen Entwurf sowie zur Innovation beinhaltet, der im *Irrationalen* verwurzelt und nur von rationalen Vorgehensweisen überlagert ist (originärer dispositiver Faktor),
- *Planung* als vorausschauendes Denken im Sinne von Ziele setzen, Orientierung schaffen und Zielerreichung kontrollieren (erstes derivatives dispositives Element),
- *Organisation* als gestaltend vollziehende Kraft im Sinne des Umgießens von Plänen in generelle Regelungen (zweites derivatives dispositives Element).

Zu der hier besonders interessierenden „Schicht“ der *Organisation* heißt es:

„Zur Aufgabe der Geschäfts- und Betriebsleitung gehört aber nicht nur, das betriebspolitisch Gewollte in die rationalen Formen betrieblicher Planung umzugießen, sondern auch, das Geplante in den Betrieben selbst durchzusetzen und zu verwirklichen. Zu diesem Zweck überträgt die Geschäfts- und Betriebsleitung einen Teil ihrer Anordnungsbefugnisse auf Personen, denen die Aufgabe obliegt, das betriebliche Geschehen zu steuern und zu lenken. Hierbei könnten sie sich sachlicher Hilfsmittel bedienen. Dieser betriebliche Lenkungsapparat sei als „Betriebsorganisation“ bezeichnet. Sie stellt gewissermaßen den verlängerten Arm der Geschäfts- und Betriebsleitung dar. Sie sei gleichwohl als ein besonderer produktiver Faktor betrachtet. Da jedoch die Träger dieser organisatorischen Aufgaben ihre Anweisungsbefugnisse aus dem obersten Direktionsrecht der Geschäfts- und Betriebsleitung ableiten, so kann die Betriebsorganisation kein originärer, sondern nur ein derivativer Faktor sein“ (Gutenberg 1983, S. 7f.).

Zum Teil kommen formale Organisationsstrukturen also zustande, weil die Kapitaleigner und von ihr beauftragte Personen Festlegungen zur Organisationsstruktur treffen: Die Unternehmungsleitung bestimmt beispielsweise Art und Zahl der Abteilungen und delegiert bestimmte Entscheidungen an die Abteilungsleiter. In großen Unternehmungen wird meistens auch das Recht delegiert, im jeweiligen Bereich organisatorische Regelungen zu etablieren. Die Abteilungsleiter organisieren dann jeweils ihren Bereich, delegieren aber u. U. wieder Entscheidungskompetenzen und auch Organisations-Kompetenzen an Gruppenleiter usw. In vielen Unternehmungen können sich die zum Organisieren berechtigten Stellen einer *Organisationsabteilung* bedienen. Es ist die Aufgabe der in dieser Abteilung tätigen *Organisatoren*, bestehende Organisationsstrukturen

auf Schwachstellen hin zu untersuchen, Vorschläge für Aufgabenverteilungen, Kompetenzverteilungen, Arbeitsabläufe und Verfahrensrichtlinien sowie für die Auswahl geeigneter Büromaschinen zu machen und schließlich diese Vorschläge, nachdem sie von den zuständigen, zum Organisieren legitimierten Stellen gebilligt worden sind, in Organisationspläne, Stellenbeschreibungen, Organisationshandbücher usw. umzusetzen.

Formale Regelungen einer Organisation sind nicht in „einem Guß“ entworfen und realisiert worden. Sie entstanden vielmehr in einer Abfolge von größeren oder kleineren Organisationsprojekten. An einer bestehenden Organisationsstruktur wird laufend etwas geändert: Einzelne Verfahrensrichtlinien werden eingeführt oder revidiert, Stellen hinzugefügt oder aufgelöst, Kompetenzen erweitert oder eingeschränkt, bisher getrennte Abteilungen zu einer zusammengefügt usw.

Man kann nun aber nicht davon ausgehen, daß alle in einer Organisation vorherrschenden Regelungen zum Arbeitsablauf von den dazu legitimierten Stellen geplant und eingeführt werden. Regeln entstehen auch dadurch, daß sich *Organisationsmitglieder untereinander explizit auf bestimmte Vorgehensweisen einigen*. Regeln können jedoch auch das Produkt eines weitgehend unbewußt ablaufenden *kollektiven Lernprozesses* sein: Organisationsmitglieder entwickeln mit der Zeit für bestimmte wiederkehrende Aufgaben „Routineprogramme“ — indem sie Handlungsmuster wiederholen, die sich in der Vergangenheit als zweckmäßig erwiesen haben. Wenn die Aktivitäten eines Organisationsmitgliedes von den Aktivitäten anderer abhängen, so können sich solche Routineprogramme nur stabilisieren, wenn sich auch bei anderen Personen dazu passende Routinen herausbilden und die individuellen Routineprogramme aufeinander abgestimmt sind. Solche aufeinander abgestimmten Routineprogramme und Interaktionsmuster geben den individuellen Handlungen dann ebenfalls eine Struktur, die sich jedoch oft im Verlauf von Trial-und-Error-Prozessen entwickelt, ohne daß die Beteiligten in eine offene Diskussion über ihre Zweckmäßigkeit eintreten. Es herrscht jedoch ein stillschweigender Konsens über deren Zweckmäßigkeit, da andernfalls einzelne die Muster durchbrechen und ändern würden.

Interaktionsmuster sind oft in der *Tradition* angelegt und werden durch die Ausbildung weitergegeben: Wenn Maurer, die vorher nicht zusammengearbeitet haben, für eine lokale Baustelle rekrutiert werden, so wiederholen sie die Interaktionsprozesse, die sie auf anderen Baustellen gelernt und eingeübt haben. In relativ kurzer Zeit „steht“ die Organisationsstruktur der Baukolonne, ohne daß viel organisiert werden muß. Das gleiche gilt für Hotelpersonal, Ärzte und Krankenschwestern und andere Berufe: Sie alle bekommen in ihrer Ausbildung Routineprogramme vermittelt, die sie ohne wesentliche Änderungen in verschiedenen Organisationen einsetzen können, solange sie in ihrem Beruf tätig bleiben. Nicht alle Aktivitäten in Organisationen müssen also durch offizielle Regeln —

durch bewußtes Organisieren der dazu berechtigten Stellen – gesteuert werden. Die Organisationsmitglieder geben sich auch selbst Regeln; Regeln bilden sich unbewußt durch Versuch und Irrtum heraus, und viele Interaktionen zwischen Organisationsmitgliedern werden durch Regeln gesteuert, die die Mitglieder durch Tradition, Ausbildung und Erfahrung mitbringen. Die zum Organisieren befugten Personen nehmen die derart bewußt oder unbewußt in ihrem Bereich entstandenen Regelungen vielleicht zur Kenntnis, billigen sie stillschweigend. U. U. registrieren sie aber auch gar nicht, welche Regeln in ihrem Bereich die arbeitsbezogenen Interaktionen steuern – solange alles reibungslos läuft, kümmern sie sich gar nicht im Detail um die Abläufe.

Manchmal entwickeln Organisationsmitglieder *Regelungen, die den offiziellen Regeln widersprechen*: Wenn bspw. unter den Bedingungen von Akkordarbeit und Zeitvorgaben Arbeiter einen Weg gefunden haben, die Arbeit schneller als vorgegeben zu verrichten und damit ihr Einkommen zu erhöhen, so haben sie ein verständliches Interesse, diesen Weg nicht von sich aus bekanntwerden zu lassen, weil sie befürchten, daß dann die Vorgabezeiten angepaßt werden.

In unserer Definition der Organisation haben wir von *formalen* Strukturen gesprochen. Damit wollten wir vor allem hervorheben, daß von dazu legitimierten Stellen gesetzte Regeln ein konstituierendes Merkmal von Organisationen sind. Wir befinden uns mit der Heraushebung dieses Merkmals in Übereinstimmung mit Organisationstheoretikern, die Organisationen und Institutionen als soziale Gebilde betrachten, die eine Satzung und weitere Regeln haben, die intentional im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Organisationsziele gestaltet werden (vgl. dazu die Übersicht über soziologische Organisationsbegriffe bei Vanberg 1982). *Daß* solche Regelungen in Organisationen existieren, ist unstrittig: Es gibt Regeln, die von der Organisationsleitung oder von anderen dazu berechtigten Stellen eingeführt werden und auf deren Einhaltung geachtet wird. Im einzelnen empirisch festzustellen, *welche* Regeln nun in der jeweiligen Organisation offiziell eingeführt wurden und welche ihre Existenz der Tradition, der gemeinsamen Übereinkunft von nicht zum Organisieren Legitimierten oder Versuch und Irrtum verdanken, ist schon wesentlich schwieriger.

Diese Schwierigkeiten werden deutlich, wenn wir uns konkret die Aufgabe stellen, die formalen oder offiziellen Regelungen einer Organisation zu erfassen. Wir könnten uns darauf beschränken, nur die schriftlich von dazu legitimierten Stellen formulierten Regelungen zu erheben. Dann könnte man uns aber mit Recht entgegenhalten, daß nur mündlich erlassene Regelungen ebenso offiziellen Charakter haben können. Ob die Organisationsleitung einem Einkäufer die Kompetenz, Aufträge bis DM 5000,– ohne Rücksprache tätigen zu können, mündlich oder schriftlich zuteilt, gültig ist diese Regelung allemal. Es gibt kleine Organisationen, die fast ohne schriftlich festgelegte Regelungen auskommen, dennoch haben sie eine formale Organisationsstruktur. Man kann nun Organisationsmitglieder befragen, welche Regelungen gültig sind. Dabei wird man

unweigerlich auf divergierende Ansichten stoßen. Oft stellen sich die Regeln aus der Sicht der zum Organisieren legitimierten Stellen anders dar als aus der Sicht derjenigen, die von den Regeln betroffen sind. Das ist auch dann der Fall, wenn die Regeln schriftlich fixiert sind – es gibt, wie wir das auch von Gesetzen kennen, immer Interpretationsspielräume. Nur bei akuten Konflikten werden solche Interpretationsspielräume im Einzelfall ausgeräumt. Solange diese aber nicht auftreten, handeln die Personen mit zum Teil abweichenden Interpretationen.

Auch wenn die Grenzen formaler Regeln zu nicht formalen Regeln fließend sind und wir bei der Erfassung nicht eindeutige Interpretationen in Kauf nehmen müssen, ist der Versuch sinnvoll, sich mit formalen Organisationsstrukturen auch empirisch zu beschäftigen. Es gibt viele formal geregelte Tatbestände, die relativ gut einzugrenzen sind. Welche globalen Aufgaben Abteilungen oder Stellen haben, welche Stelle welcher anderen Stelle untergeordnet ist, welche Prozeduren bei der Beantragung größerer Investitionen einzuhalten sind usw., läßt sich noch relativ eindeutig feststellen. Ob bestimmte Regelungen auf Tradition, Übereinkunft der Ausführenden oder Erlaß durch legitimierte Stellen zurückgehen, ist für die Beschreibung der generellen Strukturmuster von Organisationen eine zweitrangige Frage.

An dieser Stelle wollen wir lediglich festhalten, daß die Bestimmung der jeweils geltenden organisatorischen Regelungen nicht unproblematisch ist. Die von der Struktur Betroffenen sehen sie oft anders als deren Gestalter. Die Organisationsforschung analysiert die Organisationsstruktur überwiegend aus der *Perspektive der Organisationsgestalter*. Wenn wir in Abschnitt 3.3. die Möglichkeiten und Probleme einer Erfassung von Organisationsstrukturen in empirischen Untersuchungen behandeln, werden wir auf das Problem der unterschiedlichen Wahrnehmungen der Organisationsstruktur eingehen. Hier wollen wir nur darauf verweisen, daß die Bedeutung, die diesen Problemen zukommt, sehr stark von der verfolgten *Fragestellung* abhängt. Wenn wir uns z. B. dafür interessieren, wie sich die Strukturmuster von Unternehmungen in verschiedenen Branchen unterscheiden, dann ist es vertretbar, von den innerorganisatorischen Interpretationsunterschieden weitgehend zu abstrahieren. Wenn wir uns aber dafür interessieren, warum und inwieweit Organisationsmitglieder bestimmte Regeln nicht befolgen, sollten wir ihnen Aufmerksamkeit schenken.

Zusammenfassend wollen wir an dieser Stelle festhalten:

*Unter der formalen Struktur einer Organisation verstehen wir ein System von geltenden Regelungen für die Steuerung von Leistung und Verhalten der Organisationsmitglieder. Bei der Bestimmung dessen, was gilt, kommt der erkennbaren Absicht der mit Regelungskompetenzen ausgestatteten Instanzen und der Wahrnehmung derjenigen, für die die Regelungen gelten sollen, besondere Bedeutung zu. Dabei ist jedoch mit Interpretationsunterschieden,*

*Perspektivendifferenzen und Mehrdeutigkeiten bei der Erfassung der geltenden Regelungen zu rechnen, so daß zumindest angegeben werden sollte, aus welcher Perspektive sie erfaßt und dargestellt werden. Die Bedeutung von organisationsinternen Interpretationsprozessen und Perspektivendifferenzen für eine realistische Strukturbeschreibung nimmt in dem Maße zu, in dem man über die Darstellung von Grundmustern hinaus Fragen der Geltung, Anerkennung und Befolgung einzelner Regelungen behandeln will.*

#### 1.1.3.4. Aktivitäten der Organisationsmitglieder

Bisher wurde verschiedentlich von den Aktivitäten, den Handlungen, den Leistungen oder dem Verhalten der Organisationsmitglieder gesprochen. Wir haben festgestellt, daß sich die Mitgliedschaft nicht auf die gesamte Persönlichkeit, sondern nur auf bestimmte Handlungen oder Leistungen bezieht. Und wir haben ausgeführt, daß es eine Funktion der Organisationsstruktur ist, die Anforderungen an die Aktivitäten so zu präzisieren, daß die Organisationsziele möglichst gut erreicht werden. Bedeutet dies aber auch, daß nur die von Regeln betroffenen Aktivitäten der Organisationsmitglieder für eine Organisationstheorie relevant sind?

Wir haben uns bisher auf Aktivitäten von Organisationsmitgliedern konzentriert, die insofern auf Regelungen bezogen sind, als sie ihnen entweder entsprechen (regelkonformes Verhalten) oder widersprechen („abweichendes“ Verhalten). Dabei wurde deutlich, daß eine Organisationstheorie u. a. auch erklären sollte, unter welchen Bedingungen sich welches Verhalten einstellt. Organisationsmitglieder führen in der Organisation jedoch auch Aktivitäten aus, die zumindest auf den ersten Blick nichts mit den Organisationszielen und Regelungen zu tun haben. Zwar bezieht sich die Mitgliedschaft nur auf bestimmte Handlungen oder Leistungen. Arbeitnehmer kommen nun aber nicht als „Handlungsträger“, „Aufgabenträger“ oder „Rollen“ an ihren Arbeitsplatz, sondern als Menschen mit Bedürfnissen und Problemen, die sie nicht am Eingang zur Fabrik oder zum Büro abgeben. So diskutieren sie bei der Arbeit über das Fernsehprogramm vom Vorabend oder sprechen über familiäre Probleme, es entstehen Freundschaften und Feindschaften und vielfältige andere soziale Beziehungen.

Wird das nicht unmittelbar aufgabenbezogene soziale Verhalten nicht gesteuert? Zum einen ist festzustellen, daß Organisationen auch Regelungen zum sozialen Verhalten vorgeben, die den Bestand der Mitgliedschaft berühren können. So beinhalten z. B. Arbeits- oder Betriebsordnungen Verbote der politischen Betätigung im Betrieb. Da diese Arbeits- oder Betriebsordnungen rechtlich gesehen Bestandteil des Arbeitsvertrags sind, berechtigen Verstöße gegen solche Bestimmungen den Arbeitgeber zur Kündigung. Solche auf das soziale Verhalten

abzielenden Regelungen werden zumeist nicht als Bestandteil der formalen Organisationsstruktur betrachtet (vgl. dazu z. B. Koch 1975 und Flohr 1981).

Zum anderen ist festzustellen, daß die Möglichkeiten zu privaten Gesprächen und zur Entwicklung persönlicher Beziehungen von der Arbeitsorganisation mitgeprägt und für die Arbeitsleistungen durchaus von Bedeutung sind – sei es, daß sie die Leistungsbereitschaft erhöhen oder daß sie die Leistung beeinträchtigen. Solche Aspekte werden in der Organisationstheorie unter dem Stichwort „Verhalten in Organisationen“ ausführlich behandelt.

Somit können wir feststellen, daß sich die Organisationstheorie vor allem mit den Aktivitäten der Organisationsmitglieder befaßt, die *direkt oder indirekt* in einem Bezug zu den Zielen der Leistungssicherung stehen. Aus der Sicht der Unternehmensleitung wird untersucht, welches Verhalten leistungsfördernd bzw. leistungsmindernd ist. Eine solche Betrachtung vernachlässigt aber die Perspektive der Betroffenen. Das Organisationsmitglied erlebt seine Arbeitssituation ganzheitlich. Es unterscheidet z. B. bei der Beurteilung seines Vorgesetzten und bei seinem Verhalten diesem gegenüber nicht zwischen dem Vorgesetzten als Verkörperung einer Leitungsposition und dem Vorgesetzten als Persönlichkeit. In diese ganzheitlich und durchaus widersprüchlich erfahrene Situation greifen nun unterschiedliche Regelungsinstrumente ein. Betrachtet man diese Situation aus der Sicht der formalen Organisationsstruktur als Regelungsinstrument, so führt man eine Abstraktion durch.

Eine Theorie der Organisationsstruktur aus der Perspektive der Organisationsleitung entwirft somit nur ein bestimmtes Bild von der sozialen Realität, in dem die Mitglieder und ihre Aktivitäten als *Steuerungsobjekt* erscheinen. Für die Leitungsinstanzen ist die Organisationsstruktur ein reales Problem. Für die Mitglieder ist sie in diesem Sinne gar nicht auszumachen. Die Begriffe, mit denen sie Organisation – nicht Organisationsstruktur – als soziale Realität konstruieren, sind häufig vollkommen andere als die der Organisationstheorie. Dies wird sehr deutlich, wenn man sich die wenigen Sammlungen von Beschreibungen des „Alltags“ in Organisationen durch „Betroffene“ bzw. „einfache“ Organisationsmitglieder anschaut (vgl. z. B. Terkel 1974, Howe 1977, Frost, Mitchell und Nord 1978, Schrank 1978).

Fassen wir zusammen: Mit den vorangegangenen Erörterungen wollten wir unsere Definition von Organisation präzisieren. Dafür war es notwendig, jeden in dieser Definition enthaltenen Begriff durch mehrere Worte zu ersetzen, denn wir haben gesehen, daß die meisten Bestandteile dieser Definition selbst noch erklärungsbedürftig sind. Da wir aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung die verkürzten Formulierungen der Definition auch im folgenden verwenden, ist es für den Leser sehr wichtig, dann stets die vollständige Bedeutung zu erkennen. Um diesen Lernprozeß zu erleichtern, und nicht etwa aus Bequemlichkeit, verzichten wir an dieser Stelle auf eine ausführlichere Zusammenfassung und bitten den Leser, zu unserer Ausgangsdefinition zurückzugehen und sie selbst – vielleicht auch schriftlich – entsprechend der vorangegangenen Diskussion zu präzisieren.

## 1.2. Die Schwerpunkte dieses Buches

Zu Beginn des vorangegangenen Abschnitts haben wir dargelegt, daß es sich bei unseren Definitionen um eine Auswahl unter verschiedenen möglichen Betrachtungsweisen handelt und daß diese Auswahl im Hinblick auf die in diesem Buch behandelten Forschungsfragen erfolgt. Nachdem wir durch die Definitionen nun ein bestimmtes Vorverständnis geschaffen haben, wollen wir die Schwerpunktsetzung dieses Buches kurz skizzieren. Schwerpunkte sind einmal im Hinblick auf die untersuchten Aspekte von Organisationen und zum anderen auf die untersuchten Arten von Organisationen zu bilden.

### 1.2.1. Die untersuchten Aspekte von Organisationen

Die Diskussion der in unserer Definition angesprochenen Eigenschaften von Organisationen hat uns zu einer ganzen Fülle von Aspekten geführt, auf die sich eine Analyse von Organisationen beziehen kann. Obwohl noch lange nicht alle interessanten Aspekte angesprochen worden sind, dürfte aber schon deutlich geworden sein, daß in einem einzigen Buch nicht allen aufgeworfenen Fragen intensiv nachgegangen werden kann.

Unser Interesse in diesem Buch gilt den *formalen Strukturen von Organisationen*. Es läßt sich weitgehend in den folgenden drei Fragen zusammenfassen:

- (1) Welche Grundmuster weisen Organisationsstrukturen in der Realität auf, und wie können einzelne Regelungsarten begrifflich abgegrenzt sowie empirisch erfaßt werden?
- (2) Auf welche Faktoren sind Unterschiede zwischen realen Organisationsstrukturen zurückzuführen?
- (3) Wie wirken Organisationsstrukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder?

Diese drei Teilfragen zusammenfassend kann man auch sagen, wir möchten die vorliegenden konzeptionellen und empirischen Aussagen zur *Beschreibung und Erklärung der Eigenschaften und Wirkungen realer Organisationsstrukturen unter Bezugnahme auf deren Einflußfaktoren* darstellen. Um ein vollständiges Bild des Phänomens Organisation zu gewinnen, müßte diese Fragestellung ergänzt werden um eine Theorie des kollektiven Verhaltens *von Organisationen*, die sich mit den Beziehungen zwischen Organisationen sowie zwischen Organisation und Gesellschaft beschäftigt, und um eine Theorie des individuellen Verhaltens *in Organisationen*, die sich auf die sozialen Prozesse in Organisationen konzentriert. Daraus folgt, daß der Leser mit der Lektüre dieses Buches nicht das *gesamte Gebiet der Organisationstheorie* im weiteren Sinne kennenlernen wird.

Da die Struktur von Organisationen jedoch ihr wichtigstes Charakteristikum ist und sowohl bei der Analyse des kollektiven Verhaltens von Organisationen als auch bei der Analyse des individuellen Verhaltens in Organisationen eine entscheidende Rolle spielt, glauben wir, daß mit den folgenden Ausführungen gleichzeitig eine Basis geschaffen wird, von der aus diese hier nicht ausführlich behandelten Fragenkomplexe gut angegangen werden können.

### 1.2.2. Die untersuchten Arten von Organisationen

Unter die bisher aufgestellte Definition passen sehr viele Arten von Organisationen – beispielsweise Gefängnisse, Armeen, Fußballclubs, Krankenhäuser, Ministerien, Universitäten und Unternehmungen.

Eine *umfassende Organisationstheorie*, die alle Besonderheiten der verschiedenen Arten von Organisationen berücksichtigt, existiert (noch) nicht. Das bedeutet, daß man sich bei der Formulierung oder Interpretation von Aussagen über Organisationen Gedanken über deren *Geltungsbereich* machen sollte. Hätten wir eine Klassifikation von Organisationen, wie die Biologen eine Systematik der Lebewesen nach Linné haben, dann könnten wir dieses Abgrenzungsproblem recht elegant lösen. Wir könnten dann bestimmte Aussagen bestimmten Klassen zuordnen, so wie bei der Biologie bestimmte Aussagen nur für die Klassen der Insekten oder der Säugetiere gelten.

Es gibt in der Literatur eine Reihe von Versuchen, solche *Klassifikationssysteme für Organisationen* zu entwickeln (Parsons 1960, S. 45–46; Etzioni 1961, S. 23–67; Blau und Scott 1963, S. 40–58; Katz und Kahn 1966, S. 111–128; McKelvey 1982). Es erübrigt sich, sie hier zu diskutieren, denn sie leisten nicht das, was wir von ihnen erwarten. Sie stellen nicht sicher, daß die einzelnen Klassen wirklich weitgehend übereinstimmende Eigenschaften aufweisen, die sie von anderen Klassen trennen (Hall 1987, S. 46 ff.). Eine häufige Trennung ist die nach *Zielen* oder *Zwecken* von Organisationen. Sportvereine verfolgen gemeinnützige Zwecke und Unternehmungen privatwirtschaftliche. Nun spricht aber einiges dafür, daß der Fußballclub Bayern München mit einer mittleren Unternehmung mehr gemein hat als mit dem Fußballclub Hinterdorfer Kickers oder mit einem Schachclub. Prinzipiell die gleichen Probleme ergeben sich bei anderen Klassifikationskriterien.

Bei dem Versuch, den Geltungsbereich unserer Aussagen abzustecken, können wir also leider nicht auf bewährte Klassifikationen zurückgreifen. Grenzen werden der in diesem Buch durchgeführten Analyse vor allem durch das Bemühen gesetzt, Aussagen so weit wie möglich durch *Ergebnisse empirischer Untersuchungen* abzusichern. Streng genommen können unsere Aussagen nur auf solche Arten von Organisationen angewendet werden, die bei diesen empirischen Untersuchungen erfaßt wurden. Schauen wir uns im Vorgriff schon mal

die Stichproben der Untersuchungen an, die von uns ausgewertet wurden, so stellen wir fest, daß bisher vor allem *erwerbswirtschaftliche Unternehmungen* unter organisationstheoretischen Fragestellungen empirisch erfaßt wurden. Viel Interesse fanden jedoch auch *Behörden* und *öffentliche Betriebe* – etwa Arbeitslosenversicherungsanstalten und Krankenhäuser.

Soweit sich an diese Gruppen von Organisationen dieselben Fragestellungen herantragen lassen, ergibt sich eine hohe Übereinstimmung in den Ergebnissen. Dennoch kommt man, da sich andererseits auch gewisse Besonderheiten abzeichnen, um eine Gewichtung nicht herum. *In diesem Buch wurden nun die Gewichte so gelegt, daß die Analyse erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen im Vordergrund steht.* Wo die getroffenen Aussagen auch auf öffentliche Unternehmungen oder Verwaltungen zutreffen, wird das deutlich gemacht oder geht aus den Stichproben der ausgewerteten Untersuchungen hervor. Es spricht vieles dafür, daß eine Reihe von Aussagen auf Organisationen ausgedehnt werden kann, die bisher noch nicht einer derartigen Analyse unterzogen wurden, beispielsweise auf Schulen, Kirchen, militärische oder Freizeitorganisationen. Solange die empirische Bestätigung und geeignete theoretische Interpretationen solcher Gemeinsamkeiten noch ausstehen, können solche Übertragungsversuche jedoch nur hypothetischen Charakter haben.

### 1.3. Die Adressaten dieses Buches

*Das Interesse einer Person an dem Phänomen Organisationsstruktur ist, wie bereits dargestellt, abhängig von der Position, die diese Person gegenüber der Organisation einnimmt.* Mit anderen Worten: Verschiedene Personen beschäftigen sich aus ganz unterschiedlichen Gründen mit Organisationen und ihren Strukturen. Mit diesen Gründen müssen wir uns auseinandersetzen, um angeben zu können, an welche Interessenten sich dieses Buch wendet.

Zunächst sind wir alle in unserer Rolle als Empfänger von organisatorischen Leistungen an Organisationen interessiert. Wir leben in einer „Organisationsgesellschaft“. Die meisten von uns sind in einer Organisation auf die Welt gekommen, und die meisten von uns werden in einer sterben. Zwischen diesen Ereignissen haben wir auch sehr viel mit Organisationen zu tun. In Organisationen werden wir erzogen und ausgebildet. Fast alle Produkte und Dienstleistungen, die wir erwerben, stammen von Organisationen. Organisationen sind unausweichlich.

Organisationen bestimmen weitgehend, welche Leistungen uns zur Verfügung stehen, und sie legen auch fest, zu welchen Bedingungen wir diese Leistungen in Anspruch nehmen können. Dies hat sowohl ganz konkrete, unmittelbare Konsequenzen für unser persönliches Verhalten als auch weiterreichende gesamtgesellschaftliche Implikationen.

Auf der *persönlichen Ebene* wird die Problematik besonders deutlich, wenn wir uns als Kunden, Klienten oder Patienten in sog. menschentransformierende Organisationen (people-processing organizations) wie Behörden, Krankenhäuser, Hotels, Schulen oder Universitäten begeben, um ihre Leistungen in Anspruch zu nehmen. Oft können wir diese Leistungen nur deswegen nicht ohne Schwierigkeiten erhalten, *weil wir die Strukturen dieser Organisationen nicht kennen*, weil wir beispielsweise nicht wissen, welche Stelle für welche Fragen zuständig ist und nach welchen Regeln sie handelt. Ähnliches gilt auch, wenn wir an industrielle Unternehmungen, Handelsunternehmungen oder Versicherungsunternehmungen mit Fragen herantreten, die den Routinebereich verlassen. So hat die Tatsache, daß es oft unmöglich war, Schadensersatzansprüche gegen Unternehmungen durchzusetzen, die fehlerhafte Produkte ausgeliefert haben, eben weil ihre Organisationsstruktur unbekannt war, den Gesetzgeber veranlaßt, im Falle der Produzentenhaftung die Beweislast umzukehren.

Aus *gesellschaftlicher Sicht* ist darüber hinaus festzustellen, daß Unternehmungen, indem sie bestimmen, welche Leistungen wir zu welchen Bedingungen erhalten, bewußt oder unbewußt *Macht* ausüben. Daher können wir alle als externe passiv Betroffene über ein bloßes Informationsbedürfnis hinaus uns dafür interessieren, wie weit diese Macht reicht und was wir tun können, um diese Macht zu kontrollieren. Da Organisationen jedoch stets ein hohes Maß an gesellschaftlichen Funktionen erfüllen, sind wir andererseits natürlich auch daran interessiert, daß solche Machtkontrollen ihre Effizienz nicht zu stark beeinträchtigen.

Diesen Interessen der externen passiv Betroffenen wird das Buch nur *partiell* gerecht. Es versucht aufzuzeigen, *wie die Strukturen von Organisationen beschaffen sind*, und entspricht somit dem Informationsbedürfnis dieses Personenkreises. Da die Kenntnis der Beschaffenheit dieser Strukturen auch relevant ist, wenn aus gesellschaftlicher Sicht das Verhalten von Organisationen gegenüber den externen passiv Betroffenen durch Gesetzgebung oder auf andere Weise (etwa durch Bildung von Verbraucherorganisationen) kontrolliert werden soll, wird damit auch eine von mehreren Voraussetzungen zur Diskussion dieser Fragen geschaffen. Konkrete Implikationen in dieser Richtung werden in diesem Buch allerdings nicht aufgezeigt (vgl. z. B. Blau und Scott 1963, J. K. Galbraith 1968, Perrow 1986, Davis und Blomstrom 1975). In dem Kapitel über die Einflußgrößen formaler Organisationsstrukturen werden wir uns jedoch mit der für alle Reformüberlegungen zentralen Frage befassen, inwieweit Organisationsstrukturen so sein müssen, wie sie sind, d. h. welche Sachzwänge oder Spielräume für die Gestaltung von Organisationsstrukturen angenommen werden können.

Ein besonders Interesse an Organisationen haben natürlich auch ihre Mitglieder. Dieses Interesse ist aber, wie aus den Ausführungen zur Mitgliedschaft folgt, nicht einheitlich. Zumindest läßt sich das Interesse derjenigen Mitglieder, die

von der Organisationsstruktur betroffen sind, unterscheiden vom Interesse derjenigen, die Organisationsstrukturen gestalten.

Das betroffene Organisationsmitglied erlebt in der Organisationsstruktur vor allem eine Begrenzung seines Handlungsspielraumes durch organisatorische Regelungen. Sein Interesse ist nun zumindest latent (d. h. unterschwellig) darauf gerichtet, diese Begrenzungen zu reduzieren, da sie seinen Bedürfnissen nach sozialer Anerkennung und Selbstverwirklichung tendenziell entgegenstehen. Daß dieses Interesse oft nicht geäußert wird, berechtigt uns nicht, es als nicht existent oder nur als in wenigen Einzelfällen vorhanden zu betrachten. Einsicht in die spezifische Lage oder auch das Erleben einer Arbeitssituation, die eine Befriedigung dieser Bedürfnisse gestattet, können dieses Interesse durchaus wecken. Um dieses Interesse jedoch konkretisieren zu können, ist eine Kenntnis organisatorischer Zusammenhänge und das Wissen um Alternativen erforderlich. Für die passiv betroffenen Organisationsmitglieder ist so vor allem die Frage interessant, inwieweit die Begrenzung ihrer Handlungsspielräume durch die Organisationsstruktur bedingt ist, und auch die Frage, *warum diese Organisationsstruktur so ist, wie sie ist*. Diesen Fragen geht dieses Buch nach, indem gezeigt wird, welche Wirkungen Strukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder ausüben und welche Faktoren die konkrete Ausgestaltung von Organisationsstrukturen beeinflussen.

Gestaltet werden Organisationsstrukturen in der Regel von den Organisationsmitgliedern an der Spitze der Organisation, von der Organisationsleitung, die manchmal auf die Hilfe von Experten zurückgreift. Das Hauptinteresse dieser Organisationsgestalter liegt, wie bereits erwähnt, auf Effizienz und Herrschaftssicherung. Indem in diesem Buch untersucht wird, welche Organisationsstrukturen unter welchen Bedingungen realisiert werden und damit von den Gestaltern tendenziell als effizient angesehen werden dürften, wird vor allem diesem Interesse Rechnung getragen. Allerdings gehen wir hier nur auf die Problemlösungs- oder Planungsphase des Gestaltungsprozesses ein. Techniken des Organisierens wie Ist-Analyse, Zeitstudien, Gestaltung von Stellenbeschreibungen, Durchsetzungsstrategien usw. werden nicht behandelt (siehe hierzu etwa Hill u. a. 1989, S. 449 ff.; Siemens 1974; Grochla 1982; Schmidt 1988; Krüger 1983).

Bei der Verfolgung des Gestaltungsaspektes möchten wir insbesondere dem Organisator in der Praxis das Wissen an die Hand geben, mit dem er bei der Konzipierung neuer globaler organisatorischer Lösungen eine aktivere Rolle einnehmen kann. Die dominierende Rolle des Organisators in der Praxis ist zur Zeit noch die des Implementierers vorgegebener Lösungen (vgl. Eckardt 1979; Gabele 1981). Er gießt die organisatorischen Vorstellungen der Leitungsinstanzen in konkrete Regelungen, d. h. in Stellenbeschreibungen, Organisationshandbücher, Organigramme usw., so wie der Bauunternehmer dem Plan des Architekten Gestalt verleiht. Innovative Planung führt der Organisator meist nur für eng begrenzte Teilprobleme durch. Im Gegensatz zu dieser Praxis sind wir der

Ansicht, daß auch die Planung der Gesamtorganisation eine – in Kooperation mit der Unternehmungsleitung und Repräsentanten der Betroffenen zu lösende – Aufgabe für Experten ist. Für die Erfüllung dieser Aufgabe will dieses Buch Informationen bereitstellen.

Wenn wir hier darauf hinweisen, daß dieses Buch sowohl dem Interesse der Betroffenen als auch dem der Organisationsgestalter entgegenkommt, so heißt das nicht, daß wir von einer Identität dieser beiden „Interessen“ ausgehen. Die Bedürfnisse der passiv Betroffenen nach sozialer Anerkennung und Selbstverwirklichung und das Streben der Organisationsgestalter nach Effizienz und Herrschaftssicherung stehen gerade in Unternehmungen stets mehr oder weniger in Konflikt. Die Lösung dieses Konflikts, d. h. die Festlegung der Gestaltungsziele, ist dann ein *politischer Prozeß*, der nicht nur die Organisationsmitglieder, sondern auch externe Institutionen wie Gewerkschaften, Arbeitgebervereinigungen, Parteien, die Legislative usw. tangiert. In diesem Buch versuchen wir vor allem, Informationen für die Diskussion der Implikationen der verschiedenen Zielsetzungen bereitzustellen. Da wir unsere Aussagen auf empirische Befunde aus existierenden Organisationen stützen und das Effizienzkriterium bei der Gestaltung ihrer Organisationsstrukturen eine dominierende Rolle gespielt haben dürfte, ist dieses Kriterium in unseren Augen „überrepräsentiert“. Auf die Betroffenen abstellende Kriterien wie etwa „Selbstverwirklichung“ – die nicht notwendigerweise in einem Konflikt zu Kriterien der Effizienz stehen – können deshalb weitgehend nur in der Form berücksichtigt werden, daß auf negative Konsequenzen für diese Kriterien bei einer rein effizienzorientierten Gestaltung hingewiesen wird.

Unser Ziel ist es nicht, Organisationsutopien zu entwickeln, sondern die Grundmuster bestehender Organisationsstrukturen auf empirischer Basis zu beschreiben und deren Begründungen zu rekonstruieren. Dies ist eine Aufgabe, die nach unserer Auffassung vor allen Reformbemühungen stattfinden muß. Diese Rekonstruktion hat, wenn sie realistisch sein soll, aus der Sicht derjenigen zu erfolgen, die die Organisationsstrukturen gestalten und Begründungen liefern. Daran können dann Kritik und Reformbemühungen ansetzen. Insofern ist es auch kein Widerspruch, wenn wir uns mit einer Darstellung aus der Perspektive der Organisationsleitung auch an die betroffenen Organisationsmitglieder wenden.

Fassen wir zusammen: Setzen wir anstelle von Interessengruppen konkrete Berufsgruppen, so können wir unter Berücksichtigung des Tatbestandes, daß vor allem Unternehmungen und Verwaltungen Gegenstand der nachfolgenden Analysen sind, folgende Adressaten dieses Buches nennen: Organisatoren, Unternehmer, Führungskräfte und natürlich auch diejenigen, die diese Positionen anstreben, d. h. Studenten der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sowie der Soziologie, und die betroffenen Organisationsmitglieder sowie deren Interessen-

vertreter (Betriebs- und Personalräte), die die Gelegenheit und die Ausdauer finden, sich zunächst mit einer Darstellung von Organisationsstrukturen aus der Sicht der Leitung zu befassen.

### *Fragen*

1. Weshalb waren Zünfte noch keine Organisationen?
2. Inwiefern sind Organisationen Ressourcenpools und welche zwei Basisprobleme treten bei der Schaffung von Ressourcenpools auf?
3. Welches sind die Elemente der hier verwendeten Definitionen von „Organisation“?
4. Inwiefern kommt in diesen Definitionselementen eine bestimmte Perspektive von Organisation und Organisationsstrukturen zum Ausdruck?
5. Welche Aspekte der Organisation stehen im Vordergrund dieses Buches?
6. Warum sind formale Organisationsstrukturen so wichtig, daß sie in den Vordergrund einer Einführung gestellt werden?
7. Welche Interessen an der Organisation lassen sich unterscheiden?
8. Warum ist in empirischen Untersuchungen das Effizienzkriterium überrepräsentiert?

### *Literatur*

Eine gute Einführung in den hier zugrundegelegten institutionellen Organisationsbegriff und in die wichtigsten Ansätze zur Analyse von Organisationen bieten Mayntz (1963) sowie Mayntz und Ziegler (1968). Einen guten Überblick über einige kurz angesprochene Probleme des herrschenden verobjektivierenden Organisationsverständnisses gibt Silverman (1970). Verteidigt wird dieses Verständnis von Donaldson (1985).

## 2. Einordnung, Entwicklung und Fragestellung des situativen Ansatzes

Die Lektüre dieses Kapitels soll den Leser anregen und befähigen:

- die Vorgehensweise verschiedener Ansätze der Organisationstheorie bei der Analyse der Organisationsstruktur zu erkennen und zu kritisieren,
- nachzuvollziehen, aus welchen dieser Ansätze und in welcher Weise sich das Bedürfnis nach empirisch vergleichenden Methoden und eine „situative Denkweise“ entwickelt haben,
- die grundlegende Fragestellung und die methodische Vorgehensweise des situativen Ansatzes zu erkennen,
- die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Hauptvarianten der situativen Betrachtungsweise gegenüberzustellen.

### 2.1. Die Analyse formaler Organisationsstrukturen in ausgewählten organisationstheoretischen Ansätzen

Mit Organisationen befassen sich sehr unterschiedliche Theorien, die jeweils andere Aspekte hervorheben und auch verschiedenartige Methoden einsetzen (Burrell und Morgan 1979, Kieser 1992 a, Kieser und Kubicek 1978 a und b). Da sich dieses Buch auf formale Organisationsstrukturen konzentriert, wollen wir in diesem Abschnitt untersuchen, *welche Perspektiven und konkreteren Bestimmungen von Organisationsstrukturen ausgewählte organisationstheoretische Ansätze anbieten.*

Die Existenz verschiedener organisationstheoretischer Forschungsrichtungen, Lehrmeinungen oder Ansätze ist darauf zurückzuführen, daß die Realität nur selektiv (d. h. ausschnittshaft) und nur auf der Basis eines gewissen Vorverständnisses wahrgenommen und dargestellt werden kann. Organisationstheoretische Ansätze gehen von einem mehr oder weniger ausgearbeiteten Vorverständnis von Organisationen aus. Sie beinhalten Annahmen darüber, was Organisation „ist“, welche Aspekte daran problematisch erscheinen und welche Fragen durch wissenschaftliche Untersuchungen geklärt werden sollen. Bildlich gesprochen erfüllen sie eine *Scheinwerferfunktion*. Aus der Fülle der Aspekte werden nur einige hervorgehoben und in einem bestimmten Licht dargestellt. Was wir in einem ansonsten dunklen Raum im einzelnen sehen, hängt von der Einstellung des Scheinwerfers, der Lichtstärke, Farbfilter u.ä. ab. Ein Überblick über

verschiedene organisationstheoretische Ansätze zeigt dementsprechend unterschiedliche Betrachtungsmöglichkeiten auf und verdeutlicht, wie unterschiedlich man über Organisation denken, sprechen und schreiben kann.

Im folgenden wollen wir zunächst vier *organisationstheoretische Ansätze* betrachten, die man heute durchaus als *klassisch* bezeichnen kann. Die in ihnen entwickelten Perspektiven lassen sich auf Arbeiten zurückführen, die in den ersten drei Jahrzehnten dieses Jahrhunderts verfaßt worden sind. Und sie bestimmen heute noch das Denken und Reden über Organisation. Abb. 2-1 gibt stich-

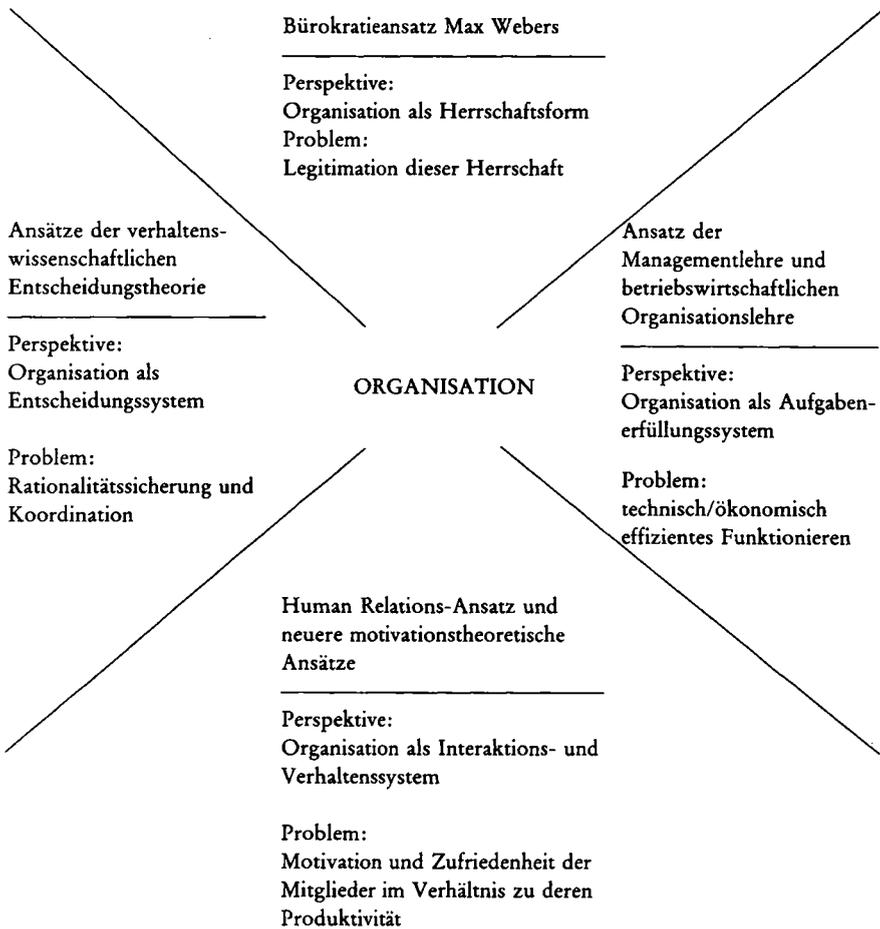


Abb. 2-1. Perspektiven und Hauptprobleme von „Organisation“ im Lichte ausgewählter Ansätze der Organisationstheorie

wortartig das *Grundverständnis* von Organisation und die in diesen Ansätzen *als zentral angesehenen organisatorischen Probleme* wieder. Diese Stichworte sind notwendigerweise Verkürzungen dieser Forschungsrichtungen. Die Art der Darstellung soll jedoch deutlich machen, daß wir es hier mit unterschiedlichen Realitätsvorstellungen zu tun haben, die man nicht einfach durch das Urteil „wahr“ oder „falsch“ auf eine einzige reduzieren kann.

Im einzelnen handelt es sich um die folgenden vier Ansätze oder Richtungen, die in allen Überblicken über das Gebiet der Organisationstheorie und seine Entwicklung auftauchen (vgl. z. B. Grochla 1969 und 1978 a, Hill, Fehlbaum und Ulrich 1989, S. 31 ff., Hoffmann 1976, Kieser 1992 a, Kieser und Kubicek 1978 a und b):

- (1) den *Bürokratieansatz Max Webers*, in dem Organisation als Herrschaftsform dargestellt und vor allem die Legitimation dieser Herrschaft als Problem behandelt wird,
- (2) den *Ansatz der Managementlehre und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre*, in dem Organisation als Aufgabenerfüllungssystem dargestellt und das technisch-ökonomische Funktionieren zum Hauptproblem erhoben wird,
- (3) den *Human Relations-Ansatz und neuere motivationstheoretische Ansätze*, in denen Organisation als Interaktions- und Verhaltenssystem dargestellt und Motivation und Zufriedenheit sowie deren Verhältnis zur Produktivität als Hauptproblem verfolgt werden,
- (4) den *Ansatz der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie*, in dem Organisation als Entscheidungssystem dargestellt und Rationalitätssicherung sowie Koordination als Hauptprobleme behandelt werden.

### 2.1.1. Der Bürokratieansatz Max Webers

Weber war an der Frage interessiert, wie in einer *Gesellschaft* Herrschaft ausgeübt wird. Neben die charismatische und die traditionale Herrschaft stellt er die legale, die sich auf *Bürokratien* oder Organisationen stützt. Bürokratien sind bei ihm durch folgende Bedingungen charakterisiert (1972, S. 551 f.):

- (1) Es besteht eine „feste Verteilung der für die Zwecke des bürokratisch beherrschten Gebildes erforderlichen, regelmäßigen Tätigkeiten als amtlicher Pflichten“ (*Arbeitsteilung*). Jedes Mitglied hat feste Zuständigkeiten (Kompetenzen, moderner: Entscheidungsbefugnisse), d. h. einen sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungspflichten (ein *Amt* bzw. einen *Aufgabenbereich* oder eine *Stelle*) und die zur Erfüllung dieser Pflichten notwendige *Befehlsgewalt* (moderner: *Weisungs- oder Leitungsbefugnisse*).

Die Kompetenzen werden dabei nicht individuell und im Einzelfall auf die persönlichen Eigenschaften der Mitglieder hin konzipiert, sondern durch Regeln (Gesetze oder Verwaltungsreglements) personenunabhängig und *generell* festgelegt, und es werden dann solche Personen gesucht und eingestellt, die geeignet erscheinen, ein derart vorgegebenes Aufgabengebiet zu übernehmen. So wird eine Struktur geschaffen, in der einzelne Mitglieder ausgetauscht werden können, ohne diese Struktur ändern zu müssen.

- (2) Es besteht eine *Amtshierarchie* (ein Instanzenzug), „d. h. ein fest geordnetes System von Über- und Unterordnung ... unter Beaufsichtigung der unteren durch die oberen“, um eine Abstimmung zwischen den einzelnen Aufgabebereichen zu bewirken. Die Kompetenzen sind auch in dieser vertikalen Sicht voneinander abgegrenzt. Die obere Instanz verfügt nicht über das Recht, „die Geschäfte der ‚unteren‘ einfach an sich zu ziehen“. Ebenso sind die Befehlsgewalten fest verteilt und „in den ihnen etwa zugewiesenen ... Zwangsmitteln durch Regeln fest begrenzt“. Treten Konflikte zwischen Aufgabebereichen auf oder überschreiten einzelne Aufgaben die Kompetenzen eines Bereiches, so wird die nächsthöhere Instanz eingeschaltet. Dahinter steht die Annahme, daß höhere Instanzen nicht nur einen größeren Bereich überschauen, sondern zudem auch über höhere Qualifikationen verfügen, so daß sie in der Lage sind, auftretende Konflikte und Sachprobleme zu lösen. Schließlich sieht der hierarchische Instanzenzug neben dem Befehlsweg auch einen fest geregelten Appellationsweg (Berufung und Beschwerden) von unten nach oben vor.
- (3) Die Amtsführung (modern: Aufgabenerfüllung) erfolgt „nach generellen mehr oder minder festen und mehr oder minder erschöpfenden, erlernbaren Regeln“ in Form *technischer Regeln* oder *Normen* (S. 126). Sie beziehen sich auf die mit den Leistungen zu erzielenden Erfolge, die Festlegung von Kompetenzen und Verfahren zur individuellen Aufgabenerfüllung sowie auf den sog. *Dienstweg*, der Regelungen darüber enthält, wer mit wem kommunizieren darf oder muß. Die Anwendung dieser Regeln wird entweder durch Normen festgelegt oder beruht auf einer Abwägung von Zielen und Mitteln (S. 565).
- (4) Die Aufgabenerfüllung basiert auf Schriftstücken (Akten). Neben der schriftlichen Fixierung der meisten Regeln (Kodifizierung der Verwaltungsordnung) wird vor allem die „*Aktenmäßigkeit*“ aller Vorgänge betont. Die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitgliedern erfolgt – über den Dienstweg – zumeist schriftlich durch Briefe, Formulare, Aktennotizen usw., und auch die individuellen Überlegungen zu einzelnen Fragen und erst recht die getroffenen Entscheidungen sollen schriftlich festgehalten werden. Diese Akten, die aufzubewahren sind und ein Büro konstituieren, sollen die Kontrollierbarkeit der in der Bürokratie vorgenommenen Maßnahmen und

einen kontinuierlichen Fortlauf der Geschäfte bei einem Wechsel der Amtsinhaber sicherstellen.

Diese vier strukturellen Bedingungen kennzeichnen den *reinen Typ der Bürokratie* („legale Herrschaft mit bürokratischem Verwaltungsstab“).

Wir wollen das theoretische Gerüst Webers hier nicht weiter untersuchen, können aber feststellen, daß er unsere im ersten Kapitel gegebene Beschreibung der Organisationsstruktur wesentlich erweitert. Wir werden darauf hingewiesen, *welche typischen Ausprägungen die formale Struktur einer Organisation aufweist*. Wenn wir Webers Strukturdefinition auf unsere Fragestellung anwenden wollen, so zeigt sich aber eine Schwierigkeit: *Die Struktureigenschaften sind als Konstanten und nicht als Variablen definiert*. Es ist aber anzunehmen, daß es Organisationen mit vielen und Organisationen mit wenigen Regeln gibt, solche mit einer umfassenden Fixierung der Vorgänge in Akten und solche, die nur wenig in Akten festhalten usw. Wenn wir an Unterschieden in Organisationsstrukturen interessiert sind und an den Faktoren, die sie herbeiführen, so erweist sich der Begriffsapparat Webers als relativ sperrig. Wir können nur feststellen, ob eine bürokratische Organisationsstruktur vorliegt oder nicht; graduelle Unterschiede sind nicht beschreibbar und daher auch nicht erklärbar. Und es ist weiter anzunehmen, daß das Verhalten der Organisationsmitglieder nicht nur von dem Umstand geprägt wird, daß sie in einer Organisationsstruktur arbeiten, sondern auch von den spezifischen Ausprägungen dieser Struktur.

Ein Beispiel mag diese Schwierigkeiten mit Definitionen, die auf Konstanten aufbauen, verdeutlichen:

Wenn wir erfahren, daß jeder Mensch über eine Leber, eine Lunge, ein Herz, ein Nervensystem usw. verfügt, so wird durch diese Information zweifelsohne unser Wissen über den Menschen erweitert. Wenn wir aber daran interessiert sind, warum einige Menschen zu höheren Leistungen imstande sind als andere, warum einige Menschen gesund, andere krank sind usw., so müssen bestimmte Eigenschaften des Menschen in ihren Ausprägungen und in ihren Beziehungszusammenhängen erfaßt werden; sie sind nicht als Konstanten, sondern als Variablen zu definieren. Es sind solche Größen wie Herzrhythmus, Blutdruck oder Blutzuckergehalt zu messen.

Die Schwierigkeiten, die bei dem Versuch auftreten, reale Organisationen mit Webers Bürokratiebegriff zu beschreiben, sind im übrigen nicht Weber anzulasten. Er wollte nicht ein exaktes Bild der Realität entwerfen, sondern durch die Herausarbeitung von extremen Typen ein Instrumentarium zum besseren Verständnis der Realität entwickeln („verstehende Soziologie“, Weber 1972, S. 1 – 11). Die *Idealtypen* sollen die Unterschiede zwischen Herrschaftsformen deutlicher hervortreten lassen (Mayntz 1971 a). Wenn wir Webers Begriffe für andere Fragestellungen einsetzen, so ist es unsere Aufgabe, einige seiner als Konstanten konzipierten Merkmale von Organisationen in Variablen zu überführen.

### 2.1.2. Der Ansatz der Managementlehre und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

Managementlehre und betriebswirtschaftliche Organisationslehre, die wir hier zusammenfassend als *Organisationslehre* bezeichnen, wollen Richtlinien für die Gestaltung effizienter Organisationsstrukturen erarbeiten bzw., wie der Name „Managementlehre“ sagt, Manager lehren, wie sie organisieren können oder sollen. Einer ihrer prominentesten Begründer ist Taylor (1911), der eine Methodik, das *Scientific Management*, zur Gestaltung der Arbeit in der Produktion entwickelte. Das Scientific Management sah seine Aufgabe darin, jede Arbeit bis in ihre letzten Elemente hinein zu studieren, um den „one best way“ ihrer Ausführung ausfindig zu machen. Aus diesem Ansatz heraus entwickelten sich Bestrebungen, Richtlinien auch für die effiziente Gestaltung der Verwaltungsarbeit zu entwickeln, d. h. eine effiziente Organisationsstruktur zu konstruieren. Die „Konstruktionsanleitungen“ werden vorwiegend in Form von *Prinzipien* gegeben. Während die frühen Vertreter der Organisationslehre, beispielsweise Fayol (1919), mit Prinzipien arbeiteten, die für *alle* Organisationen Gültigkeit beanspruchten – allgemeingültige Richtlinien des Organisierens – stellen neuere Organisationslehren (vor allem Kosiol 1962) mehrere alternative Gestaltungsprinzipien für einzelne Probleme des Organisierens nebeneinander.

Einige Beispiele sollen dies verdeutlichen: Für die Verteilung von Aufgaben wird u. a. das Prinzip der Verrichtung neben das Prinzip des Objektes gestellt. Eine Verteilung von Aufgaben nach dem Verrichtungsprinzip führt zur Zusammenfassung von gleichartigen Tätigkeiten. Es entstehen dann Stellen, die nur Fräsverrichtungen, nur Schreibarbeiten, nur Planungsarbeiten ausführen, und Abteilungen wie Fräserei, Schreibbüro, Planung, Verkauf usw. Eine Verteilung von Aufgaben nach dem Objektprinzip führt zur Zusammenfassung aller verschiedenartigen Tätigkeiten, die für bestimmte Objekte – Produkte oder Kunden – erforderlich sind. Bei Anwendung dieses Prinzips entstehen dann Stellen, die Aufgaben für bestimmte Objekt erfüllen – Vertreter für die Kunden des Gebietes A, Einkäufer für Kautschuk – und auf Objekte bezogene Abteilungen, die Bohrmaschinenfertigung, Verkauf Süddeutschland usw. Dem Prinzip der Entscheidungscentralisation – der Konzentration der Entscheidungsbefugnisse an der Spitze der Unternehmung – wird das Prinzip der Entscheidungsdecentralisation gegenübergestellt – die weitgehende Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die unteren Ebenen der Organisationshierarchie. Neben das Prinzip der Einlinienorganisation – jedes Organisationsmittel erhält nur von einem anderen Organisationsmitglied Weisungen – wird das Prinzip der Mehrlinienorganisation gestellt – Organisationsmitglieder empfangen Weisungen von mehreren anderen Organisationsmitgliedern.

Oft werden auch Kombinationen unterschiedlicher Ausprägungen einzelner Organisationsmerkmale zu Typen der Organisationsstruktur zusammengefaßt, die dann als mögliche Gestaltungsformen oder Strukturierungskonzepte begriffen werden (vgl. Grochla 1975 b). Divisionale Organisationsstruktur, funktionale Organisationsstruktur, Projektmanagement und Produktmanagement sind sol-

che Strukturtypen, die wir weiter unten noch beschreiben werden. Diese Strukturtypen können auch als komplexe Gestaltungsprinzipien interpretiert werden. Reiht man die verschiedenen Gestaltungsprinzipien aneinander, so erhält man eine umfangreiche *Checkliste von Gestaltungsalternativen*. Diese Alternativen sind entweder auf einzelne Eigenschaften der Organisationsstruktur bezogen oder sie fassen mehrere Eigenschaften in Form von Typen zusammen. Die Organisationslehre wäre dann eine theoretische Basis für unsere Fragestellung, wenn sie

- (1) aufzeigen würde, *unter welchen Bedingungen welche Alternativen zu realisieren sind* und
- (2) die *Wirkungen der Alternativen auf die Organisationsmitglieder deutlich machen würde*.

Die Organisationslehre erfüllt jedoch keine dieser Voraussetzungen. Die Methodik, die sie entwickelt, um die Wahl der Prinzipien bei der konkreten Gestaltungsarbeit zu steuern, erweist sich als nicht exakt: Wird sie von verschiedenen Personen eingesetzt, so führt sie zu unterschiedlichen Ergebnissen, weil notwendigerweise subjektive Wertungen einfließen müssen. Über die Wirkungen der Struktur auf das Verhalten der Organisationsmitglieder kann die Organisationslehre nichts aussagen: Sie klammert das Individuum sogar explizit aus ihrer Betrachtung aus (zu einer ausführlichen Kritik vgl. Kieser und Kubicek 1978 a, S. 116 ff.).

Die *Methode* der Organisationslehre können wir also *nicht zur Klärung unserer Fragen* einsetzen. Bleibt die Frage, ob dann nicht wenigstens die *Definition der Organisationsstruktur*, die aus den Prinzipien abzuleiten ist, ein Begriffssystem abgibt, auf dem wir bei unseren weiterführenden Fragestellungen aufbauen können. Indem sie unterschiedliche Ausprägungen der Organisationsstruktur aufzeigt, geht die Organisationslehre in ihrer Definition der Organisationsstruktur über die von Weber formulierte hinaus: Sie gibt nicht nur an, daß Organisationsstrukturen Aufgabenbereiche abgrenzen, sondern weist auch auf unterschiedliche Möglichkeiten der Aufgabenverteilung hin; sie sagt nicht nur, daß Organisationen durch Hierarchien gekennzeichnet sind, sie behandelt auch unterschiedliche Erscheinungsformen der Hierarchie – das Einlinien- und das Mehrliniensystem etwa. Darüber hinaus liefert sie eine Reihe von Aussagen über den Sinn und Zweck verschiedener Regelungsformen aus der Sicht des Managements.

Dennoch können mit den Begriffen der Organisationslehre Unterschiede in realen Strukturen nur recht ungenau eingefangen werden. Dies liegt vor allem daran, daß meist nur *zwei extreme Ausprägungen* für die Strukturgrößen angegeben werden: Entscheidungscentralisation oder Entscheidungsdecentralisation, generelle Regelung oder fallweise Regelung usw. Oder es wird mit *sich gegenseitig ausschließenden Typen*, wie funktionale und divisionale Struktur, gearbeitet. In

der Realität herrschen aber Organisationsstrukturen vor, deren strukturelle Eigenschaften eine mittlere Position zwischen den Extremen einnehmen oder die sich keinem der Strukturtypen eindeutig zuordnen lassen; es sind *Mischtypen*. Das bedeutet, daß die von der Organisationslehre gegebene Definition der Organisationsstruktur für die Klärung unserer Fragen zwar eine begriffliche Grundlage bietet, die jedoch noch einer weiteren Differenzierung und Operationalisierung bedarf.

### 2.1.3. Der Human Relations-Ansatz und neuere motivationstheoretische Ansätze

Gegenstand des Human Relations-Ansatzes, der mit den berühmten Hawthorne-Experimenten begründet wurde. (Roethlisberger und Dickson 1939), sind vor allem *Zufriedenheit und Motivation der Individuen in der Organisation*. Als Beeinflussungsfaktoren von Zufriedenheit und Motivation werden nun aber nicht Eigenschaften der Organisationsstruktur gesehen, sondern in erster Linie das Verhalten des Vorgesetzten, Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe und materielle Anreize. Kennzeichen für die verhaltensorientierten Ansätze ist, daß sie ihre Aussagen durch Laborexperimente und Feldstudien empirisch zu untermauern versuchen (zu Entstehungsgeschichte, Erkenntnisinteresse und Methodik des Human Relations-Ansatzes vgl. Perrow 1986, Hoffmann 1976, S. 87 ff., Kieser 1992 a, Kieser und Kubicek 1978 b, S. 7 ff., Walter-Busch 1989). Auch neuere motivationstheoretische Studien beziehen bis auf wenige Ausnahmen nur einzelne Eigenschaften der Organisationsstruktur in ihre Betrachtungen mit ein. Eine umfassende Definition der Organisationsstruktur erarbeiten sie nicht. Motivationstheoretische Ansätze geben also weder Auskunft darüber, wie Organisationsstrukturen zu definieren sind, noch sagen sie etwas über die Einflußfaktoren aus. Für die Analyse der Wirkungen formaler Organisationsstrukturen auf die Organisationsmitglieder stellen sie aber einmal Instrumente zur Erfassung von relevanten Verhaltensgrößen – Motivation, Zufriedenheit, Konflikt – zur Verfügung, und zum anderen zeigen sie auf, wie Beeinflussungen dieser Verhaltensgrößen empirisch erfaßt werden können. Was empirische Analysen anbelangt, ist der motivationstheoretische von allen organisationstheoretischen Ansätzen der *methodisch* am weitesten entwickelte. Eigenschaften der Organisationsstruktur hat er wohl deshalb für eine lange Zeit nicht als Bestimmungsgrößen des Verhaltens gesehen, weil er sich ursprünglich als eine Art Gegenbewegung zur Organisationslehre verstand. Während die Organisationslehre die Organisation als eine Struktur ohne Menschen konzipierte, sah der Human Relations-Ansatz Organisationen lange Zeit als Ansammlungen von Individuen und Gruppen ohne Organisationsstruktur. Eine befriedigende Erklärung des Ver-

haltens in Organisationen kann aber nur unter Berücksichtigung interindividueller Beziehungen und Eigenschaften der formalen Struktur erreicht werden. Zu den angesprochenen Ausnahmen gehört eine Gruppe von Autoren, die sich darum bemüht, *Anforderungen an und Grundmuster von Organisationsstrukturen auf einer motivationstheoretischen Basis* zu formulieren. Diese Arbeiten gehen bis in die 50er Jahre zurück (vgl. insbesondere Argyris 1957, 1962 und 1964, McGregor 1960, Bennis 1966 und 1969, Likert 1967). Ihre Arbeiten werden heute vor allem im Zusammenhang mit der Diskussion über „Organisationsentwicklung“ und „Humanisierung des Arbeitslebens“ wieder aufgegriffen. Neuere amerikanische Beiträge stammen insbesondere von Lawler (1973), Porter, Lawler und Hackman (1975) sowie Hackman und Oldham (1980), die in Deutschland insbesondere von Schanz (1978 und 1982) aufgegriffen und unter dem Titel „individualisierte Organisation“ verbreitet wurden (vgl. Schanz 1977 b).

Diese Darstellungen bereichern die von dem Bürokratieansatz und dem Ansatz der Managementlehre vermittelte Vorstellung von denkbaren Organisationsformen. Zum einen plädieren sie für eine möglichst geringe Anwendung bürokratischer Regelungen, zum anderen stellen sie Regelungsarten in den Vordergrund, die in den anderen Ansätzen kaum Erwähnung finden (insbesondere Koordination durch Abstimmung unter den Betroffenen und die Beteiligung oder Partizipation von nachgeordneten Stellen an Entscheidungen). Für den Versuch einer umfassenden Konzeptualisierung von Organisationsstrukturen ist daraus die Konsequenz zu ziehen, daß zum einen die vorgegebenen Merkmalsausprägungen auch wenig bürokratisierte Situationen erfassen und daß zum anderen auch zusätzliche Regelungsarten miteinbezogen werden sollten.

Schwieriger ist die Einschätzung dieser Arbeiten im Hinblick auf die Frage nach der Erklärung von Unterschieden zwischen real existierenden Organisationsstrukturen. Zum überwiegenden Teil liegt das Ziel dieser Arbeiten nicht in der Erklärung des Bestehenden, sondern in der Vermittlung von Anregungen zu Veränderungen. Dabei wird nachzuweisen versucht, daß die vorherrschenden Organisationsformen den Bedürfnissen der Mitglieder nur unzureichend gerecht werden und deswegen auch ökonomisch weniger erfolgreich sind, als dies allgemein dargestellt wird. So berechtigt und begründet diese Kritik und die mit ihr verbundene Absicht auch ist, so wenig wird damit erklärt, warum Organisationsstrukturen dennoch so sind, wie sie sind. Der vereinzelt zu findende Hinweis auf die „falschen“ Theorien der Organisationsgestalter ist u. E. nicht hinreichend. Ebenso entspricht es nach unserer Auffassung nicht der Realität, daß die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder *der* entscheidende Einflußfaktor bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen *sind*. Eine andere Frage ist, ob und inwieweit sie einen unter mehreren Einflußfaktoren darstellen. Diese Frage soll im vierten Kapitel noch einmal aufgegriffen werden.