



Manfred Lueger

Organisationen aus Prozessperspektive

Zum interpretativen Verständnis
von Organisationen

BELTZ JUVENTA

Manfred Lueger
Organisationen aus Prozessperspektive

Manfred Lueger

Organisationen aus Prozessperspektive

Zum interpretativen Verständnis von
Organisationen

BELTZ JUVENTA

Der Autor

Manfred Lueger, Dr. phil., ist Professor am Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung und am Kompetenzzentrum für empirische Forschungsmethoden der Wirtschaftsuniversität Wien. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Methodologie und Methoden der interpretativen Sozialforschung, Organisationsforschung und Familienunternehmen.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-7799-7646-2 Print
ISBN 978-3-7799-7647-9 E-Book (PDF)

1. Auflage 2023

© 2023 Beltz Juventa
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Myriam Frericks
Satz: xerif
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985–2104-100)
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

1 Einführung	7
1. Im Dschungel der Organisationstheorien	16
2.1 Anfänge der systematischen Organisationsforschung	20
2.2 Theoretisch-konzeptionelle Weiterentwicklungen	29
2.3 Auf dem Weg zur interpretativen Organisationstheorie	39
3 Organisation als Konstruktion: Theoretische Grundlegung	57
3.1 Organisationen und Organisieren: Eine gesellschaftliche Kontextualisierung	61
3.2 Das Fundament des Organisierens: Kommunizieren	88
3.3 Sinnproduktion in der Herstellung kollektiver Ordnungen	107
3.4 Strategien der Komplexitätsreduktion	124
3.5 Entscheiden jenseits von Rationalität	143
4 Organisationen in Bewegung: Prozessperspektive	157
4.1 Die Zeitdimension organisationaler Strukturierung	158
4.2 Kontrolle der Eigendynamik – eine paradoxe Anforderung	177
4.3 Die Ordnung des Innenlebens: Macht und Herrschaft	196
4.4 Organisierung der Umweltkonstruktionen	215
4.5 Organisationales Lernen: Anpassungs- und Kontrollstrategien	228
5 Organisationen verstehen: Interpretative empirische Forschung	244
5.1 Die Konzeption interpretativ-empirischer Organisationsforschung	247
5.2 Die Forschungsstrategie: Vom Zugang bis zu den Ergebnissen	251
5.3 Der Überblick: Strukturdaten als Organisationskontext	267
5.4 Im Sinnzentrum: Geschichten in und um Organisationen	274
5.5 Im Sog des Handelns: Aktivitäten im Netz der Organisationen	289
5.6 Menschengemachte Dinge: Der gegenständliche Kontext des Organisierens	299

6 Ein zweiter Blick auf die interpretative Perspektive	311
6.1 Warum eine konstruktionistische Sichtweise?	311
6.2 Warum eine Prozessperspektive?	316
6.3 Zentrale Ansatzpunkte interpretativer Organisationsanalysen	319
7 Nachwort	330
8 Literatur	336

1 Einführung

Organisationen durchdringen den Alltag unserer Gesellschaft bis in die kleinsten Winkel. Sie erleichtern uns das Leben, liefern uns die Ausstattung zur Befriedigung unserer Wünsche – mitunter bereiten sie uns Probleme. Aber wir können ihnen nicht entgehen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich eine Überfülle an Literatur an Organisationen abarbeitet: Das beginnt bei praktischen Leitfäden für Führungskräfte, reicht über theoretische Abhandlungen bis hin zu empirischen Analysen. Das vorliegende Buch will keine Richtlinien zur Verbesserung von Organisationen liefern, es will auch nicht nur einen theoretischen oder empirischen Beitrag leisten, sondern befasst sich damit, wie wir besser verstehen können, was in Organisationen vor sich geht, wie und warum sie auf eine ganz bestimmte Art agieren, welche Vorstellungen sie dabei verfolgen, welche Struktur sie sich geben, welches Bild sie nach außen vermitteln, wie sie von außen wahrgenommen werden und wie sie sich in der Gesellschaft positionieren. Es verfolgt damit eine bestimmte Denkweise, die sich aus einer interpretativen Sicht konkreten Organisationen aus deren eigenem Verständnis und aus Umweltzuschreibungen annähert und auf dieser Basis die zugrundeliegenden Sichtweisen, damit verbundene Sinnstrukturen und die darauf aufbauenden Prozesse erkundet.

Eine solche Sichtweise unterscheidet sich von dem, was Organisationstheorien abstrakt beschreiben, indem sie sich ausgehend von der organisationalen Wirklichkeit der Mehrdimensionalität und Komplexität organisationalen Handelns annähert; sie unterscheidet sich aber auch von dem, was Organisationen vorgeben, das sie sind und wie sie sich nach außen repräsentieren – also wie die Vorderbühne der Organisation sich präsentiert. Vielmehr rückt diese Perspektive in den Vordergrund, wie ein sozial verankertes Bild einer Organisation entsteht, wie sich Organisationen in die Gesellschaft integrieren und diese dabei verändern, was Organisationen im Verborgenen antreibt und welche Muster und Dynamiken daraus entstehen. Damit ist einerseits die Hinterbühne der Organisation angesprochen, die man nicht so einfach erkennen kann, andererseits auch die Verflechtung mit ihrer Umwelt, ohne die Organisationen nicht existieren könnten. Deshalb steht nicht die Ergänzung des verfügbaren Wissens im Zentrum oder die Ausarbeitung von Strategien, um Organisationen besser führen zu können, sondern die Einnahme eines spezifischen Blickwinkels und die Erläuterung einer organisationstheoretischen Perspektive, die den Blick darauf lenkt, was Organisieren ausmacht, warum Organisationen (bzw. ihre Mitglieder) bestimmte Aktivitäten setzen und wie sie sich entwickeln. Die Ausführungen sollen insofern Hinweise geben, worauf man in Konfrontation mit Organisationen, sei es im Alltag, im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit oder in einem wissenschaftli-

chen Kontext achten kann, um zu verstehen, was vor sich geht, warum manches nicht so funktioniert, wie man es erwartet und was das eigene Handeln und das anderer im organisationalen Kontext bedeutet, warum es welche Folgen provoziert ... – also wie Organisationen und wie die Menschen im Umgang mit ihnen ticken.

Hinter dieser Sichtweise steht ein Grundprinzip, wonach Interpretieren als entscheidende Voraussetzung betrachtet wird, um sich sinnvoll unter anderen Menschen bewegen zu können. Daraus leitet sich auch die begriffliche Einordnung dieser Sicht als interpretative Organisationsforschung ab, wobei drei Ausrichtungen von Interpretation eine zentrale Rolle spielen:

- Zum einen gründet jegliches soziale Handeln – und damit auch das Handeln in und um Organisationen, auf dessen Koordinierung mit dem Handeln anderer. Dafür müssen die Handelnden eine Vorstellung haben, was sie tun (Selbstzurechnung), wie sie dieses Handeln in das eigene Verständnis des Gesamtzusammenhanges der wahrgenommenen Handlungssituation einfügen (Selbstreferenz), wie es zum Handeln anderer passt (Fremdreferenz) und wie es von diesen möglicherweise aufgefasst wird (Fremdzurechnung). Das erfordert ständige Interpretationen, die erst einmal die eigene Positionierung in einem Handlungsfeld, wie eben im Kontext einer Organisation, umfassen. Das gilt immer, unabhängig davon, ob man als Kunde ein Geschäft betritt, als Mitglied der Universität forscht, lehrt oder verwaltet, ob man als Lieferantin ein Restaurant mit Lebensmittel versorgt, als Ministerialbeamter Akten bearbeitet oder als Klimaaktivistin gerade mit der Polizei konfrontiert ist. Man sollte zumindest ungefähr einschätzen können, womit man es zu tun hat, wie man das eigene Handeln sinnvoll ausrichten kann, wofür man zumindest eine Ahnung braucht, welche Grenzen oder Chancen eine konkrete Situation bereithält, was die eigenen Aktivitäten für andere bedeuten, wie diese darauf reagieren und welche Hürden vielleicht auf einen lauern. All das hat mit Sinngenerierung zu tun, also damit, wie man sich selbst und seine Handlungen in der Welt verortet, wie man die eigenen Handlungen mit Bedeutung versieht und in einen Sinnzusammenhang integriert und wie man vermutet, dass die Welt da draußen funktioniert. Das müssen weder ganz korrekte noch widerspruchsfreie Annahmen sein; sie müssen auch keiner formalen Logik folgen – es reicht, dass man sich handlungsfähig macht, auch wenn diese Handlungen nicht intendierte und unerwünschte Folgen zeitigen oder in eine ganz andere Richtung als erwartet führen.
- Mit Blick auf Organisationen müssen diese für ihr Selbstverständnis und ihre Umwelt ein einigermaßen kohärentes Bild entwickeln und repräsentieren, sodass sie nach innen ihre Aktivitäten koordinieren können und nach außen als Einheit erkennbar sind. Das erfordert eine anschlussfähige und kollektiv geteilte Interpretation von sich selbst, also eine eigene Identität. Das ist

nicht die Summe der individuellen Vorstellungen, sondern ein zumindest in Grundzügen konsentiertes Verständnis dessen, was die Organisation ausmacht. Diese Identität schafft jene Verständigungsbasis, die als gemeinsam geteilter Sinnhorizont interne Differenzierungen überspannt. Nach innen ist das wichtig, weil dieser Sinnhorizont den in der Organisation tätigen Mitgliedern eine Orientierung bietet (etwa was eine Haftanstalt oder eine Universität ausmacht), nach außen kann er als Fassade der Organisation präsentiert werden und dadurch den Blick der Umwelt auf sie mitformen. Außenstehende wiederum interpretieren die organisationale Wirklichkeit auf eine Weise, die ihrem Verhältnis zu dieser und den für sie wichtigen spezifischen Relevanzen entspricht. Ein Krankenhaus ist deshalb für eine Versicherung, die KlientInnen, das darin tätige Pflegepersonal, die Ärzteschaft, für die Arzneimittelfirmen, HerstellerInnen technischer Geräte oder Behörden etwas höchst Unterschiedliches, auch wenn sie ein vordergründig ähnliches Verständnis einer solchen Organisation haben. Organisationen müssen sich auf solche für sie bedeutsamen Kollektive einstellen und zu ihnen selektiv anschlussfähig halten, um dauerhaft bestehen zu können.

- Auch OrganisationsforscherInnen müssen Annahmen entwickeln, auf deren Grundlage sie glauben, die Organisation zu verstehen. Es handelt sich hierbei um Interpretationen zweiter Ordnung, nämlich die Interpretation dessen, was sie vermuten, wie die Menschen, die sie beobachten oder mit denen sie reden, ihre Welt interpretieren und sich in dieser orientieren bzw. ihre Handlungen ausrichten. Auf Grundlage ihrer Interpretationen der von ihnen gesammelten und erhobenen Materialien und Hinweise entwickeln sie eine Idee, was eine Organisation allgemein bzw. eine bestimmte Organisation ausmacht, wie sie sich warum und unter welchen Rahmenbedingungen entwickelt, was das für die Organisationsmitglieder oder allgemein den organisationalen Kontext bedeutet und welche Folgen daraus für gesellschaftliche Dynamiken resultieren. Allerdings müssen sie dafür noch einen Schritt weitergehen und sich von den Interpretationen zweiter Ordnung distanzieren, um eine eigene empirisch und theoretisch gesättigte Perspektive auf die Organisation zu erlangen. Dabei untersuchen sie jene Muster und Regeln, nach denen sich Organisationen entwickeln und reproduzieren und an denen sich die Akteure (das können Personen genauso wie Organisationen oder Gruppen sein) orientieren, auch wenn ihnen das selbst nicht bewusst sein mag. Man muss also auch ergründen, was sich hinter dem Rücken der Akteure tut, was sich in unbeachteten Bereichen abspielt und welche Folgen das für die organisationale Dynamik zeitigt. Wissenschaftliche Interpretation bezieht sich auf die modellhafte Konstruktion der Organisation bzw. des Organisierens auf der Basis der erhobenen Daten, die nach den Regeln wissenschaftlichen Arbeitens verarbeitet und zu einem neuen Sinnzusammenhang integriert werden. Diese theoretischen Annahmen müssen allerdings einer kritischen Prüfung

standhalten und in einem wissenschaftlichen Argumentationskontext nachvollziehbar begründet sein.

Nähert man sich Organisationen aus einer interpretativen Perspektive an, so erfordert das, alle drei Interpretationsweisen im Blick zu behalten: Individuelle Handlungsorientierungen sind genauso wichtig wie kollektive Verständnisweisen; aber man muss sich zu beiden in kritischer Distanz halten, um auch hinter die Kulissen blicken zu können. Ein statisches Verständnis ist dafür unzureichend, weil sich Organisationen zur Sicherung ihres Bestandes in jedem Moment reproduzieren müssen. Dabei ergeben sich immer wieder neue Bedingungen, welche zu unablässigen Veränderungen führen, die mitunter auf den ersten Blick nicht erkennbar sind und sich immer wieder der Kontrolle durch die Organisationsmitglieder entziehen. Wenn man also Organisationen – und dafür gibt es gute Gründe – als eigendynamische Gebilde betrachtet, die niemals vollendet sind, sondern sich in permanenter Entwicklung befinden und deren Entwicklung nur bedingt steuerbar ist, dann stellt sich die Frage, worin diese Eigendynamik besteht, wie diese angetrieben wird, warum sie dem Zugriff entgleitet und wie involvierte Akteure ihre Handlungen und Strategien im Umgang mit Organisationen entwerfen und umsetzen.

In diesem Sinne berücksichtigen die Ausführungen in diesem Werk zentrale Aspekte: (a) Zum einen versuchen sie zu klären, wie Organisationen sich im Verständnis der mit ihnen konfrontierten individuellen und kollektiven Akteure konstituieren. (b) Wenn Organisationen sich in ihren Handlungen permanent reproduzieren und dabei ihre Grenzen als erkennbare Einheit stabilisieren müssen, stellt sich darüber hinaus die Frage, wie ihnen das gelingt, wenngleich sie sich aufgrund der Reproduktionsprozesse in einer ständig sich verändernden Umwelt unablässig in Bewegung befinden. (c) Zusätzlich erweist sich hier als eine interessante Frage, wie organisationale Akteure zur Vorstellung gelangen, dass sie Organisationen kontrollieren und steuern können, obwohl bei genauerer Betrachtung viele Kontexthinweise nahelegen, dass dies eine fiktionale Annahme ist. Und dennoch zeigt sich, dass sie sich trotz ihrer fragilen Stabilität nicht erratisch entwickeln. (d) Um diese relative Stabilität in der Entwicklung zu verstehen, ist von Interesse, was Akteure (das gilt auch für OrganisationsforscherInnen) benötigen, um ein für sie tragfähiges Konzept der Organisation zu erlangen, sich dadurch orientieren können und handlungsfähig machen – und was sie dabei ausblenden bzw. was ausgeblendet bleiben kann. (e) Insofern erfordert das Verständnis von Organisation auch ein Verständnis darüber, wie man mit strukturell bedingtem Nichtwissen umgeht, weil die Komplexität von Organisationen die Komplexität der Informationsverarbeitung und damit der Interpretation durch einzelne Mitglieder meist weit übersteigt, sodass ein vollständiges Bild der Organisation unmöglich erlangt werden kann. (f) Und für die Wissenschaft geht es darum, ein

Grundverständnis bezüglich der Vorgangsweise im Rahmen interpretativen Organisationsanalysen zu schaffen.

Also zusammenfassend: Verfolgt man diese Sicht konsequent, so ergeben sich daraus einige Besonderheiten für die Beobachtung und Analyse von Organisationen. Im Zentrum steht die Frage, wie sich Organisationen in einem sozialen Prozess der Interpretation konstituieren, wie sie im kollektiven Verständnis repräsentiert sind und wie auf dieses Verständnis im Organisationsalltag Bezug genommen wird. Das rückt Prozesse der Organisierung kollektiver Aktivitäten in einem einheitsstiftenden Kontext, nämlich der Organisation, in das Blickfeld. Daraus resultieren Fragen, wie sich Organisationen herausbilden, sich reproduzieren, verändern oder auch wieder verschwinden.

Aber dahinter verbirgt sich ein schwerwiegenderes Problem, nämlich was den Gegenstand der Beobachtung und Analyse überhaupt ausmacht. Hier landet man unversehens bei einem erkenntnistheoretischen Ankerpunkt, dass wir Begriffe benötigen, um Erkenntnisobjekte zu bezeichnen, die wir aber genau mit dieser Operation in unserer Beobachtung und deren interpretativer Bearbeitung als solche erst erschaffen. So gesehen können wir nicht wissen was eine Organisation an sich ist – aber wir können sie begrifflich bestimmen – womit wir die Organisation für die Beobachtung greifbar machen. Aber das heißt nicht, dass Organisationen objektiv so sind, wie wir sie beschreiben, sondern dass wir Organisationen so sehen, indem wir sie von anderen Erkenntnisobjekten abgrenzen. Dem liegt ein generelles konstruktivistisches Prinzip zugrunde: Ein Tisch wird erst zu diesem, wenn wir ihn als „Tisch“ bezeichnen können und von anderen Gegenständen unterscheiden. Dann meint aber der Begriff „Tisch“ nicht bloß einen konkreten Tisch, sondern ein Abstraktum mit bestimmten Eigenschaften, die wir Tischen zuordnen. Somit kann der Gegenstand Tisch vielerlei Eigenschaften aufweisen – aber entscheidend sind jene, die das tischhafte für unsere Beobachtung ausmachen. Damit wir über einen „Tisch“ sinnvoll sprechen zu können, ist es unabdingbar, dass auch andere über ein zumindest ähnliches Grundverständnis verfügen. Die Begriffsbildung ist also kein individueller Akt, sondern ein Prozess der Verständigung auf eine gemeinsame Grundcharakteristik. Nur auf dieser Basis können wir eine Person bitten, die Zeitung auf dem Tisch vor der Tür zu holen, auch wenn wir weder den Tisch noch die Zeitung genau beschreiben (bei einem Tisch etwa Material, Form der Tischplatte, Anzahl und Art der Tischbeine, Größe). Für das Verständnis von Organisationen ist also erst einmal zu klären, was darunter verstanden werden kann. Dass es nicht das Gebäude mit einem Firmennamen ist, erscheint noch plausibel. Ob man sie als eine Rechtskonstruktion bestimmt, mit der ein Verein oder ein Unternehmen angemeldet werden kann oder als Verwaltungsbehörde gilt, ist vielleicht für JuristInnen nachvollziehbar, aber in der Soziologie nicht unbedingt. Es ist daher auch nicht ganz überraschend, dass sich beispielsweise Weick und auch March, die sich beide intensiv mit Organisieren oder Entscheiden befasst haben, weigerten, Organisationen zu definieren, weil damit

das untersuchte Phänomen nicht angemessen erfasst würde (in Interviews mit Tacke bzw. Kieserling in: Bardmann & Groth 2001; Weick 1995b, March & Simon 1958). Auch in den vorliegenden Ausführungen wird kein Organisationsbegriff definiert, sondern Organisationen werden ganz im Sinne eines interpretativen Verständnisses an den konkreten Fällen bestimmt. Diese Sichtweise orientiert sich an den Vorstellungen im Kontext einer Organisation, also selbstreferentiellen (wie sich die Organisation selbst sieht) und fremdreferentiellen (wie die Umwelt sie betrachtet) Bestimmungsmerkmalen.

In diesem Sinne konstruieren wir unsere begriffliche Welt und interpretieren, was wir anhand unserer Beobachtungen erkennen. Erst die Interpretation formt also aus den Beobachtungen die begrifflichen Zuordnungen, ordnet sie in einen sinnvollen Zusammenhang und verschafft uns einen Überblick. Wenn wir also mit Organisationen zu tun haben, dann verbinden wir damit schon begrifflich vorbestimmte Eigenheiten, in denen wir unsere Beobachtungen einsortieren und bei Unstimmigkeiten vielleicht ändern. Das funktioniert deshalb ganz gut, weil wir über ein im Sozialisationsprozess angeeignetes Ordnungssystem verfügen, das uns eine gewisse Orientierung und Sicherheit gewährt. Wenn wir ein Geschäft betreten, wissen wir, dass hier KäuferInnen und VerkäuferInnen am Werk sind und wenn wir etwas mitnehmen, dann können wir das in vielen Fällen zwar ohne zu bezahlen (das würde begrifflich als Diebstahl eingeordnet mit entsprechenden Folgen, die wiederum davon abhängen, ob jemand diese Handlungsweise beobachtet und diese Beobachtung in entsprechende Folgehandlungen der Verfolgung umsetzt); aber der übliche Weg ist das Aufsuchen eines Verkäufers oder einer Verkäuferin, der Gang zur Kassa und der Vorgang des Bezahlers, womit das erworbene Produkt in unseren Besitz übergeht, über den wir im gesetzlichen Rahmen verfügen können. Wir alle kennen Behörden, die uns mit Formularen traktieren und als kleine Bürokratien behandeln, die in jenen Kategorien denken, die für die Behörde verarbeitbar sind, uns Alltagsmenschen jedoch manchmal höchst lebensfremd erscheinen. Auch wenn wir nicht immer einer Auffassung sind, so können wir uns doch über die Behörden unterhalten, uns über sie beschweren oder Verständnis zeigen und wissen (zumindest ungefähr) was wir und andere damit meinen.

Um erfolgreich mit Organisationen umgehen zu können, benötigen wir eine Fülle an Wissen über Organisationen. Dieses brauchen wir dringend, weil wir von Organisationen umzingelt sind, die permanent in unser Alltagsleben eingreifen und ohne die unser Leben gar nicht mehr vorstellbar wäre: Bereits zum Frühstück greifen wir auf industriell hergestellte Tassen, eine Kaffeemaschine, einen Teebeutel und entsprechendes Besteck zurück – und selbst die Nahrungsmittel haben wir meist nicht selbst hergestellt. Schon für diese einfache Tätigkeit benutzen wir Produkte, die in Organisationen erzeugt wurden. Aber wir müssen uns diese Lebensmittel oder Geräte beschaffen und dafür wissen, wo und wie wir sie in einem Geschäft oder im Internet erwerben können und brauchen dafür meist

Geld, das wir uns etwa über ein Beschäftigungsverhältnis in einer Organisation oder als selbstständige UnternehmerInnen erarbeiten. Wir wären sogar überfordert, unsere Kleidung selbst herzustellen – insbesondere, wenn der Winter mit seinen frostigen Temperaturen vor der Tür steht.

Aber diese Anforderungen im Umgang mit Organisationen gelten nicht nur für einzelne Handelnde, sie gelten genauso für die Organisationen selbst, die im Zuge ihrer eigenen Aktivitäten auf andere Organisationen angewiesen sind. Der Wecker, der uns mehr oder weniger sanft aus dem Schlaf geholt hat, wurde in Kooperation verschiedenster Organisationen hergestellt, die möglicherweise weltweit verteilt sind: Bergbaubetriebe zum Abbau von Erzen zur Gehäuseherstellung oder Quarz zur Erzeugung des Uhrglases, IngenieurInnenbüros, die sich auf Pläne für Maschinen zur Herstellung von Einzelteilen einer Uhr spezialisiert haben, Chemiebetriebe zur Herstellung von Farben oder Beschichtungen, der Handel, um die Einzelteile in einer Produktionsstätte für Uhren verfügbar zu machen und das Bankwesen, damit all diese Organisationen ihren Zahlungsverkehr reibungslos abwickeln können. Organisationen sind in den meisten Fällen in ein Netzwerk anderer Organisationen integriert, in dem sie sich wechselseitig zur eigenen Existenzsicherung instrumentalisieren.

Organisationen existieren also nicht abgelöst von ihrer Umwelt, sondern sind auf vielfältige Weise mit ihr verbunden: über die Mitglieder, die sie rekrutieren, über Zulieferbetriebe, die Produktionsmittel beisteuern, über Versicherungen und Banken, die den Zahlungsverkehr risikofrei gestalten und eventuelle Ausfälle kompensieren, GroßkundInnen, die ihrerseits die gelieferten Produkte verwenden oder in den Handel bringen oder Behörden, die einen rechtlich verbindlichen und durch Sanktionen abgesicherten erwartungsstabilen Rahmen vorgeben. All das zeigt die intensive organisationale Vernetzung, die trotz ihrer Komplexität meist reichlich zuverlässig funktioniert und darüber hinaus noch über eine hohe Geschwindigkeit aufweist, wie die kurzen Zyklen für Produktinnovationen eindrucksvoll zeigen.

Damit landen wir bei der Frage darüber, was wir nicht wissen, nicht wissen müssen, nicht wissen können oder nicht wissen sollen: Die Vernetzung macht das Gesamtsystem organisationalen Handelns reichlich intransparent. So stellt sich die Frage, ob der Uhrenhersteller weiß, über welche Krankenversicherungen die MinenarbeiterInnen in China verfügen – und ob er das wissen muss. Oder: In welche Richtung der Uhrenmarkt in den nächsten drei Jahren tendieren wird – hier ist die Frage, ob er das wissen kann. Mitunter stellt sich auch die Frage, ob es gut ist, wenn man zu viel weiß: Wenn ein Unternehmen in einer mexikanischen Fabrik kostengünstig produzieren lässt, dort jedoch Menschenrechte missachtet werden, so will man das vielleicht gar nicht wissen, weil man sich sonst eines unmoralischen Handelns schuldig machen würde. Falls doch etwas bekannt wird (weil beispielsweise JournalistInnen etwas intensiver recherchiert haben), kann man immer noch mit Überraschung und Entsetzen reagieren und eilig das Pro-

duktionsunternehmen wechseln; und kann darüber hinaus noch seine hohen moralischen Standards zur Schau stellen – aber eben nur, wenn man nichts gewusst hat.

Nun erlangt man die erforderliche Handlungsfähigkeit in diesem komplexen Gefüge nicht, indem man sich auf das Nichtwissen bezieht. Deshalb gehen viele Organisationen (und auch viele betriebswirtschaftliche oder wissenschaftliche Theorien) von der grundsätzlichen Verfügbarkeit von umfassenden Wissen über Organisation und ihrer Steuerbarkeit aus und merken vielfach gar nicht mehr, dass sie eine Art Wissensmythos erzeugen, der meist in Verbindung mit Rationalitätsvorstellungen die Grenzen des bewussten Organisierens ignoriert und immer wieder verwundert darüber ist, dass sich Entwicklungen anders als gedacht oder geplant vollziehen: ArbeitnehmerInnen sind widerständig, wenngleich das Management ja nur das Beste für sie im Sinne hat; KonsumentInnen reagieren emotional, obwohl ein kleiner Fehler nichts über die Produktqualität allgemein aussagt; Lieferfirmen sind mitunter nicht bereit, den Betrieb weiter zu beliefern, selbst wenn dieser sich nach einer Krise bereits wieder auf dem Weg in die Zahlungsfähigkeit befindet; und manchmal stören Unfälle oder Naturereignisse sorgfältig durchdachte und zweckmäßige Abläufe. Auf diese Weise werden die schönsten Pläne durchkreuzt und wohlstrukturierte Prozesse gestört, sodass Organisationen keineswegs so funktionieren, wie das UnternehmerInnen oder ManagerInnen gerne glauben oder sich wünschen. Die Verteilung von Wissen und die Flut der jederzeit an vielen Orten in und um eine Organisation produzierten Informationen macht es unmöglich, an einer Stelle alles zu wissen. Und manchmal will man Wissen auch verbergen, sodass es weder bestimmten MitarbeiterInnen (z. B. Informationen über das Einkommen der KollegInnen oder der Vorstandsmitglieder; oder über vertrauliche Absprachen) noch anderen Organisationen oder Außenstehenden (innovative Verfahren oder Rezepturen, geheimdienstliche Ermittlungen) zugänglich ist. Manchmal werden auch falsche Informationen lanciert um andere in die Irre zu führen und sich lästiger Konkurrenz zu entledigen. Deshalb nimmt die Selektivität im Umgang mit Informationen und Wissen in einem komplexen Netzwerk eine Schlüsselstellung ein.

Will man erfolgreich mit Organisationen umgehen, sollte man mehr über diese eigenwilligen Dynamiken wissen. Die folgenden Ausführungen beginnen daher einmal damit, verschiedene organisationstheoretische Vorstellungen nachzuzeichnen. Dabei wird gezeigt, wie sich diese Vorstellungen im Laufe der Zeit gewandelt haben und welche Schwerpunkte moderne Theorien in den Vordergrund rückten (Kap. 2). Anschließend werden einige zentrale grundlagentheoretische Komponenten für das Verständnis von Organisationen herausgearbeitet (Kap. 3). Möchte man Organisationen in ihren Kernbereichen verstehen, so muss man einen genaueren Blick hinter die Bühne werfen, um nachzusehen, was nötig ist, um Organisationen zum Laufen zu bringen. Deshalb richtet das

folgende Kapitel (Kap. 4) den Fokus auf die Prozesse des Organisierens, um zu verstehen, vor welchem Hintergrund und wie sich organisationale Prozesse entfalten, wie sie sich wandeln und immer wieder anpassen, was sie dabei antreibt und welche Effekte daraus resultieren. Insofern wird in diesem Schritt der Motor organisationaler Selbstreproduktion in einem wandelbaren Umfeld genauer untersucht. Wendet man sich Organisationen über eine interpretative Empirie zu, so braucht es ein entsprechendes methodologisches, forschungsstrategisches und methodisches Repertoire (Kap. 5). Dieses Kapitel befasst sich daher mit den Möglichkeiten, unser Wissen über konkrete Organisationen zu vertiefen und dabei unter die Oberfläche organisationaler Aktivitäten zu blicken. Das vorletzte Kapitel (Kap. 6) resümiert nochmals einige zentrale Ideen einer interpretativen Organisationsforschung. Eine kurze Reflexion zur Bedeutung eines interpretativen Verständnisses von Organisationen (Kap. 7) beschließt die Ausführungen.

Insgesamt soll diese Einführung in die interpretative Organisationsforschung das Verständnis- und Handlungsrepertoire in der Auseinandersetzung mit Organisationen erweitern, unabhängig davon, ob man aus wissenschaftlicher oder praktischer Sicht mit Organisationen konfrontiert ist. Auch wenn kein einfaches Rezeptwissen für den Umgang und zur Verbesserung mit Organisationen geboten wird, so sollen die Ausführungen für organisationale Phänomene sensibilisieren, den Blick auf wichtige Dimensionen organisationaler Dynamiken lenken und zeigen, worauf man achten sollte, will man verstehen, warum Organisationen auf welche Weise agieren, welche Bedeutung das eigene Denken und Handeln in Hinblick auf Organisationen hat und worauf man seinen Blick lenkt oder was man vielleicht ausblendet, welche Widersprüche sich zeigen und warum Organisationen häufig nicht so funktionieren, wie man sich das gerne im Alltag vorstellt. Es geht darum, einen Schritt zurückzutreten und aus der Distanz (auch zu sich selbst) kritisch die organisationale Welt zu reflektieren, dadurch die eigenen Handlungsspielräume sowie die mutmaßlich damit verbundenen Folgen auszuloten. Dabei zeigt sich schnell die Komplexität organisationaler Wirklichkeit und die tiefgreifende und vielschichtige Verstrickung in den gesellschaftlichen Alltag – aber gerade dieses differenzierte Verständnis organisationaler Operationsweisen kann die Beobachtung auf sonst vernachlässigte Bereiche lenken und das eigene Handlungsrepertoire erweitern.

1. Im Dschungel der Organisationstheorien

Die Auseinandersetzung mit Organisationen ist keineswegs neu. Immerhin mussten schon die frühen Hochkulturen komplexe Strukturen zur Verwaltung, zur Errichtung auch für heutige Maßstäbe gewaltiger Bauten oder einfach zur Versorgung von Heeren auf ihren Eroberungs- oder Verteidigungszügen schaffen. Betrachtet man Organisationen als Einrichtungen zur spezialisierten und erwartungssicheren Erfüllung wiederholt auftauchender Anforderungen der Umwelt, so sind sie maßgeblich an der Entwicklung von Gesellschaften, der Ermöglichung komplexer Kooperationsbeziehungen und insgesamt an der Stabilisierung von Gesellschaften beteiligt.

Man erkennt das bereits an den frühen Städten etwa in Mesopotamien (z. B. Uruk), entlang des Indus (z. B. Mohenjo-Daro), in Südamerika an der Pazifikküste (z. B. Chan Chan) oder auch dem antiken Rom mit ihrer ausgefeilten Infrastruktur, ihrem durchdachten Wassermanagement mit Bädern und Abwasserkanälen, ihren ausgeklügelten Gebäudestrukturen aber auch den Kunstgegenständen. Aber es sind auch gewaltige Bauwerke, wie die ägyptischen Pyramiden oder jene von Teotihuacán, die tausende ArbeiterInnen an verschiedenen Orten, wie den Steinbrüchen, den Schiffen zum Transport der Felsblöcke, den Baustellen der Pyramiden und zur Versorgung vieler Menschen benötigten, deren systematische Koordinierung vielfältige planerische und strategische Kompetenzen erforderte und die über ein umfassendes technisches Wissen und ausgeprägtes handwerkliches Geschick verfügen mussten. Das machte schon damals eine Zusammenführung und Organisierung der Vielfalt des Wissens sowie der verschiedenen arbeitsteiligen Spezialisierungen unabdingbar, um diese kulturellen Hochleistungen verwirklichen zu können.

Auch Kriege führten bereits frühzeitig zu einer intensiven Beschäftigung mit ihrer Organisation. So finden sich in einem chinesischen Werk über die Kriegskunst, das dem Militärstrategen Sun-Tsu zugeschrieben wird und vermutlich aus dem 5. Jahrhundert vor Christus stammt, in 13 Kapitel viele Aspekte der Kriegsführung, wie Strategien der Kriegsführung, Auswahl von Soldaten oder Regeln zur Strukturierung der Armee, die Anpassung an verschiedene Situationen und Rahmenbedingungen oder die militärische Logistik (Sun-Tsu 2019). Bis heute wirken diese Ausführungen in gegenwärtigen Managementseminaren nach. In Europa ist hier das von Clausewitz verfasste Buch „Vom Kriege“ (Clausewitz 2016 [1832]) zu erwähnen, das sich nicht nur mit den Ursprüngen und der Theorie des Krieges, sondern ebenso mit Strategien, den Gefechten, generell von der Planung bis zum Angriff oder der Verteidigung, also der Organisierung der unmittelbaren Kriegsführung, befasste und die Organisation der Streitkräfte in den Blick nahm.

Wenn man überlegt, wie die großen Heere der Antike organisiert wurden, also wie die TeilnehmerInnen an den Feldzügen mit entsprechenden Lebensmitteln und Waffen versorgt, mit Motivation angeregt und nötigen Kampftechniken ausgestattet wurden, dann zeugt das von einer enormen Organisationsfähigkeit, die ein hohes Maß an vorausschauender Koordination und Arbeitsteilung bedurfte.

Aber wir finden die Auseinandersetzung mit Organisation auch in der Entwicklung der Handelsbeziehungen, wie sie sich beispielsweise im lockeren Netzwerk der Kontore der deutschen Hanse spiegeln (Graichen & Hammel-Kiesow 2015; Hammel-Kiesow 2008). Bezeichnete der Begriff Kontor ursprünglich die Büro-, Lager- und Wohnräume der Kaufleute, so erweiterte er sich letztlich auf die meist abgegrenzten Kaufmannsbezirke in einer Stadt, über die die Ältermänner die Aufsicht hatten und durch eigene Reglements strukturiert waren (wie etwa in Brügge, London, Bergen oder Nowgorod) und so als Stützpunkte den deutschen Fernhandel absicherten. Das betraf nicht nur die Nutzung von Infrastruktur (wie etwa Hafenanlagen), sondern auch die Kontrolle der Waren und damit die Qualitätssicherung (etwa durch Warenbeschau oder Meisterzeichen bei Handwerksprodukten) sowie die Klärung von Haftungsfragen bis hin zur militärischen Beistandspflicht und der Kriegsführung (etwa Handelsblockaden und Seekriege) zur Sicherung der wirtschaftlichen Interessen. Darüber hinaus schuf man Rechtssicherheit für die Schifffahrt, reduzierte die auf den Handelswegen lauenden Risiken durch Piraterie oder Unglücke und substituierte durch den Aufbau von Reputation, Verlässlichkeit und wechselseitige Abhängigkeiten und Verpflichtungen die Familienbande, die zu dieser Zeit das Vertrauen in Handelspartner absichern sollten. Auch wenn es sich um eine Netzwerkstruktur zwischen eigenständigen Kontoren mit ihren Kontroll- und Sanktionsinstanzen handelte, wurde die wirtschaftliche Macht dieser Kooperationsbeziehungen besonders an den Hansetagen (im Zeitraum von 1356 bis 1407) durch die dort von den Vertretern der bis zu 50 beteiligten Hansestädte getroffenen Entscheidungen mit ihrem Empfehlungscharakter für alle deutlich spürbar. Wenngleich die Bedeutung der Hanse bereits im 15. Jahrhundert schwand, zeigen sich Ausläufer dieser Organisationsform noch heute in den Kooperationsbeziehungen des 1980 gegründeten Städtebundes in Rückbesinnung auf die frühen Wirtschaftsbeziehungen, der sich nicht nur der Intensivierung grenzüberschreitender Wirtschaftskontakte widmet, sondern auch dem Kultur- und Wissenstransfer.

Frühe explizite Auseinandersetzungen mit Organisationen beziehen sich vorrangig auf die Regelung des sozialen Zusammenlebens in größeren, nach außen abgegrenzten Einheiten, wie das etwa in der Benediktinischen Regel aus dem frühen Mittelalter mit 73 Kapiteln als Basis abendländischen Mönchtums erkennbar¹: Hier werden der Zweck des klösterlichen Zusammenlebens, die zu erfüllen-

1 <https://www.kloster-ettal.de/kloster/spiritualitaet/die-regel-benedikts>

den Aufgaben und Arbeiten, die Führung durch den Abt, die Aufnahme-Ordnung, die Außenbeziehungen oder auch der Umgang mit Problemen des Zusammenlebens sowie Sanktionen im Abweichungsfall geregelt. Dabei zeigen sich ein klar strukturierter Tagesablauf mit gemeinsam und individuell zu erledigenden Aufgaben, die arbeitsteilige Struktur und die Integration der verschiedenen Tätigkeiten in einen geordneten wirtschaftlichen und religiösen Gesamtzusammenhang. Die Regeln sind gleichsam eine Anleitung für das Organisieren des Klosterlebens der Ordensmitglieder im Dienst des Herrn mit der Gebetsordnung, den Lesungen und der Arbeitsverteilung sowie der Pforte als Schnittstelle zwischen der Außenwelt und dem Kloster. Vieles folgt Routinen, welche etwa den Prozess des Eintritts in das Kloster, die verschiedenen Arbeiten oder die Gebetszeiten strukturieren, aber es finden sich auch Rücksichtnahmen auf individuelle oder räumliche Gegebenheiten mit einer gewissen Flexibilität. Es ist daher nicht überraschend, dass Reiber (2005, S. 64ff.) von der Benediktinerregel als einem Organisationshandbuch spricht.

Gerade weil Gesellschaft organisiert werden muss, ist es nachvollziehbar, dass sich Menschen schon seit vielen Jahrhunderten damit befassen, wie man größere soziale Gebilde in eine systematische Ordnung integriert. Das gilt nicht nur für die oben genannten Bereiche, sondern die Organisation von Staaten insgesamt. Die im Laufe der Geschichte verfassten Utopien sind allesamt Überlegungen zur Ordnung der Gesellschaft: Etwa bei Platon (2017), der vor ca. 2400 Jahren in seinen Überlegungen zu den Regelungen der idealen Staatsform die Frage der Gerechtigkeit, die Aufgaben und die Erziehung im Rahmen der besten Staatsverfassung, nämlich der Aristokratie (allerdings im Sinne der Vernunft Herrschaft durch die Besten aus einer qualifizierten Elite, nicht im Sinne eines Erbadeles) diskutiert, bei der die Philosophen die Könige sind, der Staat von Wächtern bewacht und verteidigt und dessen Produktivität von den Geschäftsleuten und Arbeitenden gesichert wird. Die Besitzlosigkeit der obersten Stände sowie die Auflösung der Ehe als Lebenskontrakt sollen präventiv die Versuchungen des Machtmissbrauchs hintanhalten. Im Zentrum steht das Gemeinwohl. Spätere Utopien, wie die von Thomas Morus (*Utopia*; 1516), Thomaso Campanella (*Sonnenstaat*; 1623) oder die utopische Erzählung von Francis Bacon (*Neu-Atlantis*; 1627) haben vor diesem Hintergrund ihre wohlmeinenden idealtypischen gesellschaftliche Ordnungsvorstellungen entwickelt (siehe dazu Heinisch 1960). Aus heutiger Sicht können wir uns glücklich schätzen, dass diese Vorstellungen staatlicher Organisiertheit nie zur Umsetzung gelangt sind – wir würden uns wohl nicht wie im Paradies fühlen, sondern eher wie in einer altertümlichen Zwangsjacke.

Die Darlegung und gedankliche Durchdringung der Herstellung von Ordnung und Organisiertheit ist keineswegs neu oder originell. Auch im Alltag setzen wir uns auf unterschiedlichste Weise mit Organisationen auseinander: Wir brauchen sie, um unsere Lebensqualität aufrechtzuhalten, wir verdienen das Geld als UnternehmerInnen mit und als ArbeitnehmerInnen durch Orga-

nisationen, wir nutzen Informationsmedien und Technologien und ständig retten Organisationen zur medizinische Versorgung Leben oder helfen uns beim Erhalt der Gesundheit. Allerdings sehen wir uns auch ständig mit den unangenehmen Seiten von Organisationen konfrontiert: Das Finanzamt ärgert uns mit Formularen und nimmt uns meist Geld ab, Bürokratien erleben wir häufig als verkrustet, am eigenen Arbeitsplatz setzen sich neue Ideen nur zögerlich um, Parteien wiederum verfolgen Ideen, die uns absolut nicht behagen. Viele sehen Organisationen als Maschinen, die man nur richtig bedienen und warten muss, damit sie einwandfrei funktionieren, die aber immer wieder durch widerspenstige MitarbeiterInnen torpediert werden. Manche sehen sich den Organisationen ausgeliefert und möchten die eigene Individualität bewahren, auch wenn dies nicht den Organisationszielen entspricht. Je nach Standpunkt funktionieren Organisationen daher höchst unterschiedlich: Durchschnittliche ArbeitnehmerInnen sehen die Boni der BankerInnen in astronomische Höhen wachsen, während sie mit ihrer Arbeit diese letztlich finanzieren; BankerInnen sehen ihre Arbeit als entscheidende Leistung, ohne die eine Gesellschaft gar nicht funktionieren würde und die gebührend entgolten werden muss. Manche BürgerInnen sehen in Beamten Privilegienritter, die stur an Formalitäten festhalten und für die Bedürfnisse der Menschen kein Verständnis haben, während Beamten sich als in den Diensten der Verwaltung zum Wohle der Gemeinschaft sehen und dabei der Gerechtigkeit zum Durchbruch verhelfen. Während für die Wirtschaftskammer Gewerkschaften Sand im Getriebe sind, sehen diese sich als Vertretung der berechtigten Interessen der ArbeitnehmerInnen, die sonst der Ausbeutung durch ArbeitgeberInnen ausgeliefert wären. Man ist schnell mit einer undurchsichtigen Gemengelage aus selektiven Erfahrungen, Vorurteilen aber auch Ansätzen von Organisationstheorien konfrontiert.

Die umfassende Explizierung der gesellschaftlichen und insbesondere der organisationalen Ordnungsherstellung wird erst in neueren organisationstheoretischen Werken geleistet, wie sie seit etwa 100 Jahren verfügbar sind. Häufig fokussieren sie besondere Ausschnitte der organisationalen Wirklichkeit und leben teilweise erneuert in verschiedenen Managementansätzen weiter. Allerdings kann hier nicht die überwältigende Fülle an organisationstheoretischen Ansätzen und Analysen dargestellt werden. Dafür gibt es eigene Werke, wobei hier etwa der Sammelband von Kühl (2015) herausgehoben werden soll, der eine Vielzahl an Kurzdarstellungen wichtiger Werke der Organisationsforschung zusammenträgt und damit einen guten Einstieg in Kernbereiche der Literatur bietet. Daneben finden sich vielfältige Strukturierungen der verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze: nach soziologischen Paradigmen (z. B. Astley & Van de Ven 1983; Burrell & Morgan 1979), nach verschiedenen Typen von Organisationen (z. B. Apelt & Tacke 2012; Etzioni 1967; Scott 1986) oder aus verschiedenen Theorieperspektiven (z. B. Handel 2003; Hatch & Cunliffe 2013; Morgan 2018; Ortman & Sydow 1997). Dazu kommen Arbeiten zu spezifischen Teilbereichen des Organi-

sierens, wie etwa zu entscheidungstheoretischen Aspekten (z. B. March & Simon 1958; Wilz 2010), Studien zur organisationalen Komplexität (z. B. Perrow 2014), zu Machtbeziehungen (z. B. Coleman 1973; Mintzberg 1983; Pfeffer 1981), zu organisationalen Netzwerken (z. B. Herren 2014; Windeler 2001) und vieles mehr. Auch Literatur bezüglich der Entwicklung der Organisationssoziologie sind verfügbar (z. B. Hiller & Pohlmann 2015; Scott 2004). Die verschiedensten Disziplinen wie insbesondere der Betriebswirtschaft (z. B. Busse von Colbe et al. 2021; Siedenbiedel 2020; Vahs 2019) oder der Psychologie (z. B. Kluge 2021; Schüpbach 2013) bieten ebenfalls entsprechende Zugänge an, wenngleich in den letzten Jahren disziplinübergreifende Werke an Präsenz gewinnen (z. B. Kieser & Ebers 2019; Wiesenthal 2018), was eine disziplinäre Zurechnung nicht immer sinnvoll macht.

Die folgenden Ausführungen nehmen einige Hauptströmungen zumindest cursorisch in den Blick, und arbeiten deren Fokussierungen heraus, um einen kleinen Einblick in die Vielfalt organisationstheoretischer Überlegungen zu geben. Das beginnt mit der höchst praxisorientierten Perspektive des Scientific Managements oder der Fayol'schen Verwaltung, den Gegenströmungen in den Vorstellungen des Human Relations-Ansatzes und der ganz anders gearteten historischen Auseinandersetzung Webers mit der Bürokratie (Kap. 2.1). Daran schließen neuere Ansätze an, die sich zunehmend der Umwelt zuwenden und die Komplexität organisationaler Dynamik in das Zentrum rücken. Das sind die Ansätze im Kontext des Neoinstitutionalismus, der auch die Geltung der organisationalen Rationalität kritisch beleuchtet und Organisation in einen Kontext organisationaler Felder stellt. Dazu kommen systemtheoretische Ansätze, die vorerst als strukturfunktionalistische Ansätze den Systemerhalt betonen, später dieses Verhältnis zwischen Struktur und Funktion umkehrten und verstärkt Kommunikation und Entscheidungen fokussierten. Schließlich wird in diesen Ansätzen auch zunehmend das reflexive Verhältnis von Struktur und Handlung in den Blick genommen (Kap. 2.2). Damit soll ein erstes Fundament für ein an die heutige Gesellschaft anschlussfähiges theoretisches Verständnis des Organisierens gelegt und daraus eine interpretative Sicht entwickelt werden. Die abschließenden Ausführungen (Kap. 2.3) konzentrieren sich dann auf die Spezifika einer interpretativen Organisationstheorie. Dabei sollen vor dem Hintergrund der etablierten Theorien der damit einhergehende Perspektivenwechsel verdeutlicht und einige zentrale Komponenten dieser Entwicklung als Eröffnung für die folgenden Kapitel andiskutiert werden.

2.1 Anfänge der systematischen Organisationsforschung

Entscheidend für die frühe wissenschaftliche Beschäftigung mit Organisationen war die industrielle Revolution mit ihrem massiven Maschineneinsatz und die rasant steigenden Produktionszahlen, die neue Konzepte zur Produktivitätssteige-

rung erforderten, auch weil die Organisation der menschlichen Arbeit zu einem Nadelöhr wurde. Es galt, die Arbeit zu intensivieren (Marx 1979 [1890], S. 431ff.) und, wie Marx (1978 [1894], S. 254f.) es pointiert ausdrückte, die Poren der Arbeitszeit besser zu füllen. Insbesondere in Großbritannien trat der Einfluss kapitalistischer Entwicklung in das Zentrum der Organisationsperspektive. Dessen Kern bildete der Effizienzgesichtspunkt in der industriellen Produktion, was sich insbesondere im Scientific Management (Taylor 1917) äußerte und später durch den Fokus auf die Beziehungen abgelöst wurde (Roethlisberger & Dickson 1947). In Frankreich hingegen dominierte in staatswissenschaftlicher Hinsicht die administrative Perspektive, die insbesondere Fayol 1929 repräsentierte, während in Deutschland stärker bürokratische (Weber 1980 [1922]) und industriesoziologische Komponenten hervorstachen.

Aber das waren nicht einfach allgemeine organisationssoziologische Trends, sondern die Entwicklung war häufig gebunden an die Beobachtung von Organisationen in verschiedenen Handlungsfeldern, ob man etwa Produktionsbetriebe, Verwaltungseinrichtungen oder die Arbeitsbeziehungen in den Blick rückte. Aber generell zeichneten sich diese ersten Ansätze durch eine Sichtweise aus, die sich vorrangig auf die Organisationführung bezog, also auf die erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen unter Aufsicht und Leitung der vorgesetzten Stellen. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf jene Ansätze, die eine besondere Verbreitung erfuhren und bis heute noch wirksam sind, nämlich das Scientific Management, die Bürokratietheorie und den Human Relations Ansatz.

a) Organisation als technisch-rationale Ablaufgestaltung

Als Sohn einer wohlhabenden Quäkerfamilie geboren zeigten sich bei Frederick Winslow Taylor bereits in der Jugend sein Erfindungsgeist und seine Liebe zu exakten und experimentellen Methoden. Diese doch etwas zwanghafte Lust am Systematischen hat er in seinem späteren Berufsleben perfektioniert und in eine durch seine Ingenieurstätigkeit geprägte Auffassung von einer wissenschaftlichen Betriebsführung transformiert (Taylor 1917). Mit akribischen Zeit- und Bewegungsmessungen versuchte er nicht nur dem Arbeitsschlendrian entgegenzuwirken, sondern die Leistung der ArbeitnehmerInnen systematisch zu steigern, dafür auch mittels Bonussystem die Entlohnung zu erhöhen, Defizite in der Arbeitsausführung durch Standardisierung auszugleichen und die Arbeitsprozesse im Rahmen der Aufgaben des Managements exakt zu regeln. Seine Pionierleistung lässt sich grob vereinfacht in einigen Kernideen zusammenfassen, die ein eingängiges und gut nachvollziehbares Gerüst für die betriebliche Steuerung abgeben: (1) Die Verfügung des Managements über das Wissen bezüglich der betrieblichen Abläufe, indem es die bestgeeignete Person an die für sie bestgeeignete Position stellt. Dadurch lässt sich der Arbeitsprozess von den Fertigkeiten der ArbeitnehmerInnen trennen. (2) Indem man die Arbeitsplanung

von der Ausführung entkoppelt, entlastet man die ArbeitnehmerInnen von geistiger Arbeit (das übernimmt das Management) und reduziert gleichzeitig deren Handlungsspielräume konsequent auf das für die Arbeit Nötige. (3) Zudem befreit es die ArbeitnehmerInnen von Verantwortung, wenn man die Vorgabe aller Handgriffe dem Management überträgt und deren Umsetzung und Kontrolle in die Hände von Funktionsmeistern legt. Damit verringern sich die Widerstandsmöglichkeiten der ArbeitnehmerInnen, die die Kontrolle über den Arbeitsprozess verlieren.

Henry Ford, der Gründer der Ford Motor Company, hat diesen Weg einer technischen Durchrationalisierung für die Massenfertigung weitergeführt (Ford 1923). Den Schlüssel dazu bildeten zwei Komponenten: (1) Im Rahmen der Optimierung der Produktionsabläufe konnten mit dem Einsatz von Gleitbahnen und anderen Transportmittel die Wegzeiten enorm verringert werden, sodass die ArbeitnehmerInnen in ihrer Position zur Arbeitsverrichtung bleiben konnten, wobei die ArbeitnehmerInnen und Arbeitsmittel in einer genau festgelegten Prozessfolge angeordnet wurden. Prototypisch stand dafür das Fließband. Auf diese Weise ließ sich der Preis des Erfolgsmodells Ford T auf die Hälfte zurückschrauben und die Produktivität massiv steigern, sodass im Zeitraum von 1908 bis 1927 15 Millionen Ford T-Modelle produziert und verkauft werden konnten (Ford 1923). (2) Da jedoch die Produktion von Massengütern erst Sinn macht, wenn die Menschen sich diese auch leisten können, erfordert das eine Steigerung des Massenkonsums durch höhere Löhne (Wohlfahrtskapitalismus). Zu diesem überaus technisch geprägten Weltbild gehörte ein paternalistisches Verständnis der Führung: ArbeitnehmerInnen hatten den Anweisungen des Managements zu gehorchen, was ohnehin für sie das Beste war. Das ging einher mit einer strikten Ablehnung von Gewerkschaften; Widerstand der Belegschaft wurde nötigenfalls mit Gewalt niedergeschlagen.

Zwar gilt ein solch eindimensionales Maschinendenken längst als überholt, dennoch finden wir dieses Managementdenken bis heute in der Literatur und in der Organisationsberatung – allerdings in einer modernisierten Variante: So wirbt der REFA-Verband² für Ausbildungen zu praxiserprobten Methoden für eine nachhaltige Produktivitätssteigerung und Prozessoptimierung und bietet Seminare für Prozessanalysen, Rüstzeitoptimierung, Qualitätsmanagement, Lean Production bis hin zur Organisationsberatung an. Das Spektrum reicht hier von der Grundausbildung bis zur Führungsqualifikation und zum REFA-Trainer. Den entscheidenden Zugang bildet die systematische Prozessanalyse und die optimierte Gestaltung von Arbeitsprozessen, wie das sehr deutlich im Konzept des Business Reengineering zum Ausdruck kommt (Davenport 2005; Hammer & Champy 2003). Der Anspruch ist, nicht nur Wertschöpfungsprozesse zu optimie-

2 <http://www.refa.de>

ren, sondern diese im Rahmen einer radikalen Strategie aus Kundensicht gleich gänzlich neu zu gestalten.

Etwas anders, das sollte hier auch erwähnt werden, gestaltete sich der Zugang von Henri Fayol (1929), dessen Überlegungen sich primär auf die Verwaltung konzentrierten. Ursprünglich als Bergwerksingenieur tätig, widmete er sich später dem Management und seinen universellen, für alle Organisationen gültigen Funktionen. In diesem Kontext postulierte er in seinem administrativen Ansatz 14 Managementprinzipien: (1) Arbeitsteilung (Spezialisierung und Produktivitätssteigerung); (2) Autorität und Verantwortung (Anordnungs- und Sanktionsbefugnisse); (3) Disziplin (Regeln und klare Dienstordnung); (4) Einheit der Auftragserteilung (nur eine Person erteilt Anordnungen); (5) Einheit der Leitung (nur eine Leitung und ein Plan); (6) Interesse der Gesamtheit (Unternehmen hat Vorrang vor Einzelinteressen); (7) Entlohnung (Mischung von Lohnformen, Auszeichnungen als Anreiz); (8) Zentralisierung (bei geringerer Qualifizierung stärker ausgeprägt); (9) Hierarchie (Dienstweg jedoch durch die Fayol'sche Brücke abkürzbar); (10) Ordnung (jede Sache und jede Person an ihren Platz); (11) Gleichheit (loyale Aufgabenerfüllung durch Gerechtigkeit und Freundlichkeit); (12) Personalstabilität (Personalwechsel ist Grund und Folge schlechten Geschäfts); (13) Initiative (sie macht zufrieden und soll von der Führung gefördert werden); (14) Gemeinschaftsgeist (mündliche Kommunikation und Einigung macht stark). Seine Idee war es, die Funktionen des Managements zu strukturieren. Aber er erkannte auch, dass die langen formalen Dienstwege zwischen untergeordneten Stellen über die Vorgesetzten in hierarchischen Linienorganisationen eine rasche Abstimmung zwischen untergeordneten Stellen behinderten. Die nach ihm benannten Fayol'sche Brücke sollte diesen Mangel beseitigen, indem die betroffenen Stellen – allerdings nur bei Duldung durch die Vorgesetzten – direkt miteinander kommunizieren durften.

b) Bürokratie als Ausdruck legaler Herrschaft

Waren die bisherigen Ansätze an der Praxis organisationaler Arbeit orientiert, wählte Max Weber (1980 [1922]) einen völlig anderen Zugang zur Arbeitsorganisation. Bei ihm stand nicht die Erhöhung und Verbesserung der Produktivität im Zentrum, sondern die Auswirkungen des Übergangs von einer feudalen Gesellschaftsordnung zu einer legalen Herrschaftsform. In seiner historischen Betrachtung rückte er die okzidentale Rationalisierung als Entzauberung und Verwissenschaftlichung der Welt in das Zentrum, die mit dem Bewusstseinswandel über die verschiedenen gesellschaftlichen Sphären hinweg einen gemeinsamen Ordnungsrahmen schafft. Dadurch drängt sich eine methodisch konsistente Lebensführung im Alltag als Ablösung vom magischen Weltbild in den Vordergrund, begleitet von einer institutionellen Berechenbarkeit und Beherrschbarkeit der Welt. Wegweisend ist nun, welche Verwaltungsform mit einer spezifischen

Herrschaftsform kompatibel ist, also nicht die Praxis einer effizienten Organisation.

An dieser Stelle zeigt sich die Bedeutung der legalen Form von Herrschaft als Anerkennung einer gesatzten Ordnung einer Vergesellschaftung, die als reinste Form in der Bürokratie mit ihrem Verwaltungsstab ihren Ausdruck findet. Im Hintergrund stehen, wie Derlien, Böhme und Heindl (2011) herausheben, gesellschaftliche Entwicklungen, wie die Monopolisierung physischer Gewalt als Kennzeichen des Staates, die sich entwickelnde Geldwirtschaft, die Ausweitung öffentlicher Aufgaben und die Rationalisierung des Rechtswesens, sowie die zunehmende Verwaltungsprofessionalisierung und die Veränderungen des Bildungswesens. Mit der Zerschlagung der feudalen Ordnung gewannen stabile bürokratische Strukturen mit ihrer klaren Aufgabenverteilung, der geregelten Kommunikation mit der Aktenmäßigkeit als bürokratisches Gedächtnis sowie die eindeutige Regelung der Befugnisse und Entscheidungskompetenzen mittels Autoritätsstruktur inklusive einer dauerhaften Disziplinarordnung an Bedeutung. Ein Verwaltungsstab sollte in diesem Kontext idealerweise persönlich frei, ausschließlich sachlichen Amtspflichten in einer festen Amtshierarchie mit klaren Kompetenzen ausgestattet agieren. BeamtenInnen sind vertraglich angestellt und üben mit Geld entlohnt ihr Amt hauptberuflich aus. Dabei folgen sie einer klaren Laufbahn nach Alter und/oder Leistungen bei getrennten Verwaltungsmitteln und sind einer einheitlichen strengen Amtsdiziplin und Kontrolle unterworfen. All diese Komponenten schaffen im Zusammenspiel eine technisch überlegene, präzise, schnelle und verlässliche Verwaltungsorganisation. Diese stellt zudem sicher, dass Entscheidungen ohne Ansehen der Person ausschließlich nach sachlichen Gesichtspunkten innerhalb der gesetzlich vorgegebenen Ordnung fallen und von außen nicht leicht beeinflusst werden können. All das macht sie zu einem der am schwersten zertrümmerbaren sozialen Gebilde (Weber 1980 [1922], S. 569f.).

Diese Vorstellungen von Bürokratie wurden aufgrund der festgestellten Unzulänglichkeiten in Gegenüberstellung zu empirisch beobachteten Bürokratiemomenten immer wieder kritisiert. Manchmal wurde dabei allerdings der von Weber beschriebene Idealtypus als Abstraktion mit dem tatsächlich vorfindbaren Realtypus der Bürokratie vermischt (siehe auch Tacke 2015). Zudem rückte in jüngeren Beiträgen der historische Blickwinkel in den Hintergrund, während die Funktionalität der Bürokratie stärker fokussiert wurde, was die Bürokratiethorie um wichtige Facetten bereicherte. So hat sich Merton (1940) intensiv mit den bürokratischen Dysfunktionen auseinandergesetzt. Um eine effektive Bürokratie zu sichern, muss man Fehlerquellen reduzieren und auf diese Weise Erwartungssicherheit maximieren. Dadurch verwandeln sich bürokratische Regeln in absolute Werte, die sich zunehmend verselbständigen und eine Zweck-Mittel-Verschiebung auslösen: Regelbefolgung wird zum Selbstzweck, die rituelle Formen annimmt und sich von den Anforderungen der Umwelt ablöst.

Das verhindert nötige Veränderungen zur Anpassung an die Umwelt, hemmt dabei jene Effizienz, die gerade durch die Regeln erreicht werden soll und lässt die Anforderungen an die Leistungen der Bürokratie vermehrt zu den Regeln in Widerspruch treten. Diese Verabsolutierung der Werte macht die Anpassungsanforderungen der Bürokratie so dominant, dass der Mensch sich nicht nur in seinen Tätigkeiten in Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten und Verbänden, sondern auch in seinen Rollen als FreundIn, Vereins- oder Kirchenmitglied immer mehr als regelfanatistischer bürokratischer Virtuose gebärdet. Bereits Weber hat diese Eigenheit vorhergesehen: Je vollkommener die Bürokratie wird, indem sie alles Persönliche, alles Irrationale und das dem sachlichen Kalkül sich Verwehrende ausschließt, desto stärker entmenschlicht sie sich, weil nur mehr menschlich unbeteiligte Beamte entscheiden, die dadurch dem rationalen und systematisierten Recht zum Durchbruch verhelfen und freie Willkür blockieren (Weber 1980 [1922], S. 562f.).

Ähnlich argumentiert Mayntz (1971) in Hinblick auf die öffentliche Verwaltung: Die Regelbindung schwächt die Zielorientierung, während feste Zuständigkeiten die Verantwortung begrenzen und dadurch die Kooperation zwischen den Bereichen beschneiden. Aufgrund der Zentralisierung laufen Entscheidungen bei den Vorgesetzten zusammen, was zu deren Überforderung führt. Kritisch diskutiert sie insbesondere eine Reihe von Effizienzproblemen der öffentlichen Verwaltung: etwa weil aufgrund der politischen Abhängigkeit der öffentlichen Verwaltung Aufgaben von der Politik zugewiesen werden, aber die Preise sich nicht an Marktkonditionen ausrichten; weil die Leistungen nicht auf Märkten gehandelt werden und daher ihre Bewertung schwierig ist; weil das wenig bewegliche Dienstrecht einen kostengünstigen und flexiblen Arbeitseinsatz sowie individuelle Leistungsmotivation erschwert; weil die Kontrollmaximierung und die Budgetorientierung an vorangegangenen Haushaltsjahren sowie die Zweckbindung des Mittelbedarfs wenig Flexibilität erlauben und die Effizienz der Mittelverwendung unterlaufen; und weil eine Erfolgsbeurteilung schwierig ist, weil man dafür den Einsatz von Mitteln mit ihrem Ertrag verknüpfen müsste, was für eine Behörde kaum möglich ist.

Crozier (1968) wiederum zeigt in seiner Analyse des bürokratischen Zirkels, dass aus der Formalisierung von Bürokratien nichtintendierte Folgen entstehen. Das treibt die Regelflut immer mehr voran, ohne die Effizienz zu steigern, und bewirkt Machtverschiebungen bzw. Machtkämpfe: So sollen unpersönliche Regeln die strategischen Positionen stärken und Ungewissheiten ausschalten. Deshalb werden Entscheidungen zentralisiert, um die Organisation von oben zu stabilisieren. Aber die Entscheidenden haben nicht immer ausreichende Kenntnisse über die zu lösenden Probleme, was die hierarchischen Ebenen und funktionalen Einheiten voneinander zunehmend isoliert und innerhalb dieser Einheiten der Gruppendruck auf die einzelnen Handelnden steigt, sich mit den KollegInnen zu solidarisieren. Die entstehenden Gruppenstrategien fördern die Entwicklung

paralleler Machtbeziehungen, woraus wiederum Abhängigkeiten und Konflikte resultieren. Um die in diesem Prozess entgleitende Kontrolle wieder zu erlangen, versuchen die strategischen Positionen die Ungewissheitszonen zu verringern, indem sie neue unpersönliche Regeln einführen und schließen damit den Kreis zu einer Ausweitung der bürokratischen Dynamik. Genaugenommen produziert diese Lösung genau das Problem, das sie zu lösen vorgibt.

Aber nicht alle sehen die Bürokratie so negativ, auch wenn die Problematik der Regelkonformität immer wieder auftaucht. Aus seinen funktionalen Analysen schließt Blau (1963) nämlich auch, dass sich die Mitglieder von Bürokratien flexibel an die jeweiligen Anforderungen anpassen und solche Regelabweichungen durchaus funktional sein können. Gouldner (1955) wiederum nähert sich von einer empirischen Seite der industriellen Bürokratie an und stellt fest, dass die idealtypische Konstruktion der Bürokratie von Weber vorrangig die formale Seite betont, jedoch die Praxis der Bürokratie vernachlässige. Insofern hebt er nicht nur die Bedeutung der informellen Komponenten hervor, die zur Rationalität der Organisation beitragen können, sondern macht auch darauf aufmerksam, dass es verschiedene Typen von Bürokratien gibt, wie etwa die formalistische strafbasierte Bürokratie (auf Grundlage von Autorität), die den Rahmen für eine nach außen dargestellte Bürokratie (zeremonielle Übernahme von extern vorgegebenen Regeln im Zusammenhang mit Kontrollen) oder eine repräsentative Bürokratie (als Einigung auf gemeinsame Regeln auf Grundlage von Expertenwissen) bilden kann. Will man daher die Orientierungen und Handlungsmuster in Bürokratien verstehen, so ist nach Silverman (1971) ein stärker situationsorientierter Ansatz angemessener.

c) Beziehungsmanagement in Organisationen

Dass rein auf technische und ökonomische Rationalität bezogene organisations-theoretische Ansätze unzureichend sind, wurde nicht nur anhand der empirischen Analysen zur Alltagspraxis bürokratischer Organisationen gezeigt, sondern man bemerkte auch schnell, dass Organisationen nicht wie gut geölte Maschinen funktionieren, in denen die Menschen wie bei Charlie Chaplin („Moderne Zeiten“) gleichsam als Maschinenersatz agieren. Menschen lassen sich nicht so einfach als Maschine behandeln und dadurch entmenschlichen. Dieses soziale Versagen zeigt sich eindringlich in der von Ford initiierten Kautschukproduktion in „Fordlandia“ (Grandin 2009), zu dem Walt Disney einen hoffnungsfrohen Werbefilm produzierte³. Das auf einer Fläche von rund 10.000 km² umgesetzte Projekt in Brasilien scheiterte nicht nur an der mangelnden Landwirtschaftskenntnis und den rücksichtslosen Anbaumethoden des Managements, sondern auch, weil

3 https://www.democracynow.org/2009/7/2/fordlandia_the_rise_and_fall_of

es die Menschen und ihre Bedürfnisse sowie den sozialen Kontext weitestgehend ausblendete bzw. einer wirklichkeitsfremden Utopie nachlief.

Was so keimfrei technisch und funktional anmutet, erweist sich in der Praxis als bedeutend widerborstiger. Hier setzt eine alternative Betrachtungsweise an, die Organisationen als Kooperationsbeziehungen auffasst und die sozialen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern in den Vordergrund stellt. In Organisationen agieren eben Menschen, die Emotionen haben, ermüden, mitunter unzufrieden sind, eigene Ideen haben, Unzulänglichkeiten von Vorgesetzten wahrnehmen, Koalitionen bilden und die nicht immer das tun, was ihnen aufgetragen wurde. Die Palette reicht von Personen, die der Arbeit entfremdet bestenfalls Dienst nach Vorschrift machen, die hochmotiviert die Organisation verbessern wollen und dabei oft annehmen, dass ihre Vorgangsweise der offiziellen überlegen ist, oder Personen, die einfach widerständig sind und sich gegen das Management auflehnen. Also gilt es zu verstehen, warum die Organisationsmitglieder nicht immer das machen, was man für sie vorgesehen hat und welche Bedeutung dem für die Produktivität zukommt.

Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle der Human-Relations Ansatz, der auf umfangreiche Studien von Elton Mayo (2003), Fritz Roethlisberger und William Dickson (Roethlisberger & Dickson 1947) in den Werken der Western Electric Company zurückgeht. Diese begannen 1928 und wurden in den folgenden Jahren fortgeführt, verfeinert und erweitert. Das Management hat diese Studien angestoßen, weil es sich bei den eigenen im Unternehmen durchgeführten psychotechnischen Experimenten zur Analyse der Wirkung von Arbeitsbedingungen auf Ermüdung und Monotonieerfahrungen mit unerklärlichen Ergebnissen konfrontiert sah. Mayo sollte mit seinem Team eine psychologische Expertise bereitstellen und im eigens entwickelten Relais-Montage-Testraum die Experimente beobachten. Dabei ergaben sich keine schlüssigen Ergebnisse bezüglich der Wirkung unterschiedlicher Faktoren auf die Arbeitsleistung. Aber sie stellten fest, dass offenbar die Aufmerksamkeit, die den MitarbeiterInnen aufgrund ihrer Teilnahme am Test entgegengebracht wurde, die Leistung beeinflusste (Hawthorne-Effekt). Auch die weiteren Untersuchungen im Rahmen eines Interviewprogramms zur Verbesserung der Führung und der sozialen Beziehungen einer Arbeitsgruppe in einem Drahtzieher-Werkraum strichen die Bedeutung der sozialen Beziehungen für die Arbeitsleistung heraus. Nun traten der Betrieb als soziale Organisation, die soziale Dimension des Führungsverhaltens, die sozialen Fähigkeiten, also die sozio-emotionalen Komponenten in Hinblick auf die Kooperation sowie die informelle Organisation von Gruppen verstärkt in das Beobachtungsfeld der Organisationstheorie.

Zwar wurden diese Studien immer wieder besonders aufgrund der unzulänglichen methodischen Vorgangsweise kritisiert, aber dennoch boten sie wichtige Impulse, weil sie die Rationalität der Handelnden um wichtige psychosoziale Komponenten und insbesondere um den Aspekt der Informalität erweiterten

(siehe Groddeck & Wilz 2015b, S. 14ff.). In den späteren Jahren nutzte Homans (1972) unter anderem diese Studien für die Ausarbeitungen zur Theorie sozialer Gruppen, was den Blick auf die Kooperationsbeziehungen in Organisationen veränderte. Das in den 1970er und 1980er Jahren in Deutschland entwickelte Aktions- und Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens stand ebenfalls in dieser Tradition (Kleinöder, Müller & Uhl 2019). Ziel war, in Zusammenarbeit von Arbeitgebervertretung, Gewerkschaft und Wissenschaft neue Modelle menschengerechter Arbeitsgestaltung zu entwickeln. Dabei sollten insbesondere die sozialen Folgen ökonomisch-technischer Entwicklungen analysiert und bearbeitet werden (Kern 1979). Während der materielle Wohlstand damals deutlich angestiegen ist, entstand ein Nachholbedarf in der Qualität des Arbeitslebens. Neben der Erhöhung der Arbeitssicherheit galten die Erweiterung der Mitbestimmungsmöglichkeiten und der Entscheidungsspielräume am Arbeitsplatz als entscheidenden Faktoren, um die Fremdbestimmung der ArbeitnehmerInnen zu reduzieren und sie wieder als Person ernst zu nehmen: Der Mensch sollte nun im Mittelpunkt stehen.

Aber es fanden sich auch kritische Stimmen, die in dieser Entwicklung eine neue Form der Rationalisierung sahen, die etwas verträglicher ist, aber dennoch letztlich ArbeitnehmerInnen zur Massenkonfektionsware trimmt. Die Gestaltungsasymmetrie zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen bleibt unangetastet und auch die tendenzielle Ankopplung an Technologiepolitik bildete einen begrenzenden Rahmen. Genaugenommen, so der Vorwurf, werden die Humanisierungsideen seitens der ArbeitgeberInnen in ein Instrument betrieblicher Rationalisierung umgewandelt (siehe dazu Gerken 2011). So ist es für die Arbeitgebervertretung schon aus ökonomischen Gründen sinnvoll, neue MitarbeiterInnen gut in den Betrieb einzuführen und einen stärker partizipativen Führungsstil zu pflegen, um die Motivation der ArbeitnehmerInnen zu erhalten. Dennoch bedeutet das einen doch gewaltigen Fortschritt für die Qualität des Arbeitslebens, wengleich im Hintergrund die effektive Nutzung der Arbeitsleistung steht.

Zusätzliche Impulse für diese Entwicklungen bot die Feldtheorie von Lewin (2012 [1951]) sowie die damals sich formierende Gruppendynamik. Die frühen Ansätze der T-Gruppen und Teams im Rahmen der Laboratoriumsmethode (Heintel 2008) zur Untersuchung der sozialen Interaktionsdynamik in kleinen Gruppen oder auch im Rahmen der Aktionsforschung wurden zunehmend auf Großgruppen oder Open Space ausgedehnt (Königswieser & Keil 2000; Owen 2011) und in Hinblick auf Intergruppenprozesse und Organisationsdynamiken weiterentwickelt. Das Interesse konzentrierte sich darauf, durch ein vertieftes Verständnis von Gruppenprozessen und entsprechende Gruppenerfahrungen die soziale Dynamik in Organisationen zu verändern, wobei das Potenzial von größeren Gruppen nutzbar gemacht werden sollte. Andererseits war man bestrebt, darüber hinaus die Gestaltung von Kommunikation und die Ausformung von Handlungsmustern zu untersuchen, um die Spannungsverhältnisse und Dynamiken zwi-

schen Personen, Gruppen und komplexen sozialen Systemen besser zu verstehen sowie die Selbstreflexion der Menschen in ihren Beziehungen zu fördern. Letztlich mündeten diese Arbeiten schon frühzeitig in Ansätze der prozessorientierten Organisationsberatung (Rosenkranz & Breuel 1982). Allerdings steckt dahinter oft ein instrumentelles Interesse: Persönliche und soziale Bedürfnisse der Menschen werden nicht mehr als Störfaktoren behandelt, die man eliminieren sollte, sondern als konstruktives Organisationselement, das man für die Organisation nutzen kann (wie etwa im Kontext von Führungstrainings).

2.2 Theoretisch-konzeptionelle Weiterentwicklungen

Die bisher genannten Ansätze rücken Rationalität, Steuerbarkeit, Planbarkeit und die soziale Komponente in das Zentrum ihrer Überlegungen. Schon damals wurde deutlich, dass emotionale Beziehungskomponenten und gruppendynamische Effekte aufgrund ihres Störpotenzials nicht zu unterschätzen sind. Was diese Ansätze aber weitgehend vernachlässigen, ist die Beziehung zwischen Organisationen und ihrer Umwelt: Organisationen existieren nicht unabhängig von der Gesellschaft, sondern bilden, wie es bereits Weber in seiner Vorstellung von Bürokratie bemerkt hat, innerhalb einer spezifischen Gesellschaftsformation ihre Besonderheiten aus. Neuere Entwicklungen gehen diesen Weg und achten dabei weniger darauf, wie Organisationen gestaltet werden können und wie ihre Effizienz gesteigert werden kann, sondern versuchen zu erklären, wie Organisationen in Auseinandersetzung mit den an sie herangetragenen Anforderungen eine relativ stabile Ordnung herstellen.

a) Legitimation von Organisationen in ihrer Umwelt

Der Neoinstitutionalismus verfolgt einen solchen Ansatz, indem er sich auf die Erwartungen konzentriert, die seitens der Gesellschaft an eine Organisation herangetragen werden. Dabei stellt sich die Frage, woran sich Organisationen orientieren und welche Bedeutung aus dieser Perspektive den üblicherweise in das Zentrum gestellten Rationalitätsanforderungen oder der Effizienzsicherung zukommen. Man untersucht also, inwiefern Organisationen tatsächlich rational ihre Ziele verfolgen und ob dabei die Zielerreichung wirklich aufgrund der formalen Strukturen sichergestellt werden kann (Meyer & Scott 1992; Scott 2014). Die Analysen von John Meyer und Richard Scott ergaben, dass formale Strukturen mehr der organisationalen Legitimation und weniger der Effizienzsicherung dienen und dass der institutionalisierte Glaube an Rationalität die tatsächliche Rationalität überlagert. So gesehen muss die Organisation der für sie relevanten Umwelt glaubhaft vermitteln, dass sie zweckrational handelt. Rationalität wird damit zu einem entscheidenden Kriterium der Außendarstellung. Diese folgt institutionalisierten Regeln, die als soziale Konstruktionen übergreifende Erwar-

tungsstrukturen für angemessenes Handeln und Entscheiden vorgeben und an deren Rationalität geglaubt wird. In der formalen Struktur einer Organisation manifestieren sich Rationalitätsmythen einer Gesellschaft und stützen die Legitimität organisationalen Handelns durch die sichtbare Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen.

Mit zunehmender Präsenz institutionalisierter Regeln, deren Rationalität in einem Arbeitsbereich anerkannt ist, inkorporieren Organisationen diese verstärkt als Strukturelemente, um ihre Legitimität zu erhöhen und infolgedessen mehr Ressourcen lukrieren zu können, die sie zum Überleben brauchen. In diesem Sinne übernehmen Organisationsstrukturen die Funktion, den institutionalisierten Erwartungen der Umwelt zu entsprechen und signalisieren dadurch ihre Existenzberechtigung. Jedoch sind diese institutionalisierten Erwartungen den Handelnden äußerlich. Sie müssen also keineswegs an diese glauben; sie müssen sie vielmehr für die Umwelt repräsentieren. Es ist daher wahrscheinlich, dass zwischen den Anforderungen der Aufgabenumwelt und den Legitimitätsanforderungen Widersprüche auftreten, die durch eine Entkopplung der Formalstrukturen von den Aktivitätsstrukturen bearbeitet werden können (Meyer & Rowan 1991): Während Formalstrukturen die Realitätsvorstellungen nach außen zelebrieren, orientieren sich die Aktivitätsstrukturen vorrangig an den Aufgabenprofilen. Man tut, was erforderlich ist und zeigt nach außen, dass man sich an die Regeln hält. Diese Entkopplung ist besonders ausgeprägt, wenn die Erfüllung der Organisationsaufgaben schlecht messbar oder Kausalzusammenhänge unklar sind. So richten Universitäten eine formale Abteilung für Qualitätsmanagement nicht zwangsläufig deshalb ein, weil dies für die Qualitätssicherung der Lehre oder Forschung unbedingt erforderlich ist, sondern um Geldgebern, Akkreditierungsinstanzen, Fördereinrichtungen oder Studierenden vorzuführen, dass man Qualität ernst nimmt und diese Aufgabe einer spezialisierten Einrichtung überträgt – und weil auch andere Universitäten inzwischen solche Abteilungen eingerichtet haben oder eine solche Struktur von übergeordneten Instanzen (wie dem Gesetzgeber) gefordert wird.

Ähnlich argumentiert Brunsson (1998), der eine Diskrepanz zwischen Reden, Entscheiden und Handeln als Folge konfligierender Erwartungen aus der Umwelt konstatiert. Widersprüchliche Erwartungen lassen sich bearbeiten, indem gesetzte Handlungen von komplementären Entscheidungen und Narrativen abgepuffert werden. Das gilt auch für interne Widersprüche, weil Organisationen auf die Kooperation ihrer Mitglieder angewiesen sind und dafür ein Mindestkonsens über organisationales Handeln erforderlich ist. Anders als der Neoinstitutionalismus versteht Nils Brunsson diesen Prozess aber nicht als Entkopplung, sondern als andere Form der Koppelung, die es ermöglicht, zugleich handlungs- und entscheidungsrational zu agieren.

Dass auch formale Organisationen nur begrenzt rational agieren und immer wieder Reformen angeregt werden, die allerdings vielfach nicht den gewünsch-

ten Erfolg bringen, liegt nach Brunsson und Olsen (1993) daran, dass die institutionelle Identität einer Organisation deren Funktionsfähigkeit absichert und vor naiven Reformen schützt. Dieses Selbstverständnis überschätzt jedoch die Rationalität von Führungskräften sowie die Reformierbarkeit von Organisationen, unterschätzt hingegen die Inkonsistenz interner Wertvorstellungen, die erforderlichen Voraussetzungen zur Durchsetzung von Änderungen oder die Probleme bei der Einschätzung von Effekten der Organisationsstrukturen und von Entscheidungsdynamiken. Reformen sind deshalb attraktiv, weil sie häufig einfache Lösungen für komplexe Probleme versprechen und die Hoffnung auf Ordnung nähren. Deshalb dienen diesen Überlegungen zufolge Reformen eher der Vermittlung der Sinnhaftigkeit organisationaler Arbeit und sollen die Rationalität der Organisation demonstrieren – auch wenn diese heuchlerisch mehr die Außendarstellung betrifft und weniger die tatsächlichen Aktivitäten. Mittels Reformen lassen sich inkonsistente Erwartungen so bearbeiten, dass sich Veränderungen auf die narrativen Darstellungen beziehen, aber gleichzeitig die Handlungsebene stabilisieren. Da aber im Laufe der Zeit erkennbar wird, dass die Hoffnungen nicht erfüllt werden, braucht es immer neue Reformen, um diese Hoffnungen neu zu beleben.

Generell verschafft nach diesem Ansatz die Übernahme zentraler, und allgemein anerkannter Elemente aus der Umwelt Legitimation (Meyer & Rowan 2006; Meyer & Scott 1992). Das gilt insbesondere für jene Organisationen, die in einem gemeinsam geteilten institutionalisierten organisationalen Feld agieren (wie etwa ähnliche oder voneinander abhängige Organisationen und deren KonsumentInnen, Lieferstrukturen oder Kontrolleinrichtungen). In diesem Fall kommt es, so die Annahme, zu einer Strukturähnlichkeit von Organisationen. Diese Isomorphietendenz hängt in hohem Maße von den Eigenschaften dieses Feldes ab, wie etwa der Häufigkeit von Interaktionen zwischen den darin agierenden Organisationen, den interorganisationalen Verbindungen und Abhängigkeiten, der professionellen Orientierung der Organisationsmitglieder oder dem Bewusstsein der Eingebundenheit in ein gemeinsames Feld mit ähnlichen Deutungsmustern. In jüngerer Zeit wurde dieses Konzept der organisationalen Felder verfeinert und dynamisiert, indem man es als Netzwerk aus zusammenwirkenden Strukturen versteht, das sich um zentrale Angelegenheiten und Fragestellungen entwickelt (Beckert 2010; Hoffman 1999).

DiMaggio und Powell (1991) beschreiben drei Mechanismen, die eine solche Isomorphie fördern: (a) Besonders stark wirkt Zwang, der Handlungsspielräume durch institutionalisierte Erwartungen begrenzt. Ausgeübt wird dieser etwa über die im Recht verankerten Normierungen oder durch andere Organisationen, wie etwa Vorgaben von Konzernen an Tochtergesellschaften oder Anforderungen an Produkte. (b) Als eine weitere zentrale Komponente wirkt die Mimese, also die Orientierung an und Nachahmung von Aktivitäten erfolgreicher Organisationen, besonders wenn die Umwelterwartungen sehr heterogen sind. Ihr Erfolg hat eine

Vorbildwirkung, die zur Übernahme von organisatorischen Prozessen und Strukturen führt, wobei dieser Prozess durch den Personalwechsel zwischen Unternehmen sowie durch Unternehmensberatungen zusätzlich stimuliert wird. (c) Drittens wirkt ein normativer Druck auf die Organisationen, der vorrangig aus Professionalisierungstendenzen von Berufsgruppen resultiert. So wirken die Berufsausbildung, die Vereinheitlichung von Arbeitsstandards und Werthaltungen, die systematische Personalauswahl sowie die Organisation in Verbänden als Harmonisierungsfaktoren.

Allerdings wurde die Unschärfe zentraler Begrifflichkeiten dieses Ansatzes kritisch diskutiert. So verwies etwa Senge (2006) auf die Vagheit des Begriffs der Institution. Abseits des Neoinstitutionalismus befasst sich Schüle (1987) differenziert mit dem Institutionenbegriff, den er dogmengeschichtlich erläutert und darüber hinaus den relationalen Charakter, die Bedingungen für institutionellen Wandel sowie die Umweltbeziehungen herausarbeitet. Ähnlich unscharf ist das organisationale Feld bestimmt, das für Isomorphieprozesse so entscheidend ist, wobei zudem Erklärungsbedarf besteht, inwieweit die zunehmende Harmonisierung den Wandel nicht zurückdrängt oder inwiefern nicht nur organisationale Veränderungen, sondern auch ein institutioneller Wandel der zugrundeliegenden Wertvorstellungen möglich ist (Walgenbach & Meyer 2008). Darüber hinaus wurde vielfach auf die weitgehende Ausblendung der Personen aus dem Theoriekonzept oder deren übersozialisierten Perspektiven sowie auf die mangelnde Erklärung der Entstehung und Veränderung von Institutionen hingewiesen (Meyer & Hammerschmidt 2006). Allgemein ist damit die Tendenz verbunden, Organisationen vorrangig als reaktiv in Hinblick auf die Umwelt zu begreifen, den Erwartungskonformismus im Rahmen der Strukturangleichung ins Zentrum zu rücken und damit organisationale Gestaltungsmöglichkeiten zu unterschätzen (Froschauer 2012).

b) Organisationen als komplexe soziale Systeme

Als sich Chester Barnard (1970), ein Praktiker mit theoretischen Interessen mit kooperativen Systemen auseinandersetzte, rückte er die formelle Organisation im Sinne einer absichtsvollen und auf einen Zweck gerichteten Zusammenarbeit in das Zentrum seines Interesses. Und er ging davon aus, dass eine erfolgreiche Kooperation in formellen Organisationen ungewöhnlich ist und nur wenige Organisationen mehr als hundert Jahre bestehen, während viele bereits während dem Versuch, sie zu verwirklichen, scheitern. Den Grund sieht er in der Schwierigkeit, die komplexe Balance mit einer sich ständig wandelnden Umgebung herzustellen, die permanent eine Neuordnung der inneren Organisation erfordert. Deshalb hält er Prozesse der inneren Anpassung für besonders wichtig. Für ihn ist es eine Illusion, dass die Motive kooperativen Handelns in den individuellen Motiven liegen, weil die unmittelbaren organisationalen Leistungen meist mit deren Verteilung, dem Erhalt von Einrichtungen zur Kooperation und der Sicherung

von Kapital zusammenhängen und diese meist über individuelle Motivationen der Mitglieder hinausreichen.

Als Organisation bezeichnet Barnard ein „System bewusst koordinierter, persönlicher und sozialer Handlungen oder Kräfte“ (Barnard 1970, S. 70). Dabei verwandelt die Koordination die einzelnen Tätigkeiten von Personen zu einem System nicht-persönlicher Natur. Personen sind in diesem Kooperationssystem bereit, für eine materielle oder immaterielle Gegenleistung ihre Leistungsfähigkeit zur Verfügung zu stellen, auch wenn der Zweck der Organisation mit ihren individuellen Motiven nichts zu tun hat. So gesehen bestehen Organisationen aus Handlungen (nicht Menschen, Maschinen oder Gebäuden, die für die Organisation Umwelt sind), wobei diese Handlungen durch bewusste Koordination in ein unpersönliches Handlungssystem integriert sind.

Hat sich Barnard noch mit Kooperationssystemen als Variante sozialer Systeme befasst und dabei die Organisation entindividualisiert und auf Handeln bezogen, richtet Talcott Parsons den Blick auf eine universelle Theorie sozialen Handelns und sozialer Systeme. Handeln ist für ihn intentional und zielgerichtet, es findet in konkreten Situationen statt, ist normativ ausgerichtet und braucht Motivation als Auslöser. Soziale Systeme (wie eben auch Organisationen) integrieren Personen als individuelle Akteure, wobei jedoch die funktionalen Erfordernisse sozialer Systeme andere als die von Personen und ihren Handlungen sind (Parsons 1986, S. 160ff.). Sie müssen sich von den Personen entkoppeln, weil sie sich kaum stabilisieren könnten, würden diese Personen nach ihren Interessen Einfluss auf andere ausüben. Deshalb braucht es soziale Kontrolle, um die Integration einer stabilen Kooperation zu fördern.

Als theoretisches Modell zur Beschreibung der Grundfunktionen zum Erhalt sozialer Systeme entwickelte Parsons das AGIL-Schema, bei dem die vier Funktionen nach zwei Dimensionen (extern/intern; instrumentell/konsumatorisch)⁴ ausgerichtet sind (Parsons 2013): Umweltanpassung als Fähigkeit, sich verändernden Bedingungen anzupassen (**A**daptation: extern/instrumentell); Zielverfolgung als Fähigkeit, Ziele zu bestimmen, zu verfolgen und zu erreichen (**G**oal Attainment: extern/konsumatorisch); Integration als Fähigkeit zur Herstellung von Zusammenhalt zur Leistungserbringung (**I**ntegration: intern/konsumatorisch); Strukturhaltung als Fähigkeit der Aufrechterhaltung der Strukturen und Werthaltungen (**L**atent Pattern-Maintenance: intern/instrumentell). Zur Erfüllung dieser vier Funktionen dienen spezifische Subsysteme: Für die Anpassung das Verhaltenssystem, für die Zielverfolgung das personale System, für die Integration das soziale System und für die Latenz das wertebasierte kulturelle System. Im Zentrum steht dabei ein strukturkonservativer Gedanke, wonach organisationa-

4 Die beiden Dimensionen genauer: (1) extern als Abstimmung mit der Umwelt vs. intern als interne Regulierung; (2) instrumentell als mittelbare Hilfestellung vs. konsumatorisch als direkter Beitrag zum Ergebnis

le Stabilität und Ordnung den Kern bilden. Die vier Grundfunktionen sind seiner Ansicht nach in einer Kontrollhierarchie angeordnet, die vom Kultursystem an der Spitze über das soziale System hin zum personalen System bis zum Verhaltenssystem durchschlägt, also organisationales Handeln letztlich durch Werte und Normen gesteuert ist. Parsons (1975) bietet damit ein Instrumentarium, das von der Analyse von Handlungen über Organisationen bis hin zu Gesellschaften reicht, aber immer vom strukturbetonten Blickwinkel des Erhaltens von Ordnung.

Niklas Luhmann geht in seinem systemtheoretischen Paradigmenwechsel einen anderen Weg, indem er das Verhältnis zwischen Struktur und Funktion umkehrt und von einer strukturell-funktionalen zu einer funktional-strukturellen Theorie überleitet (Luhmann 1974, S. 113ff.). Er wendet sich damit gegen die Voraussetzung, dass es Systeme mit Strukturen gibt und diese durch die funktionalen Leistungen erhalten werden, weil diese Perspektive es verhindert, die Strukturen selbst zu hinterfragen, also wie es überhaupt zur Strukturbildung kommt. Für ihn ist deshalb Struktur bereits eine selektive Leistung der Komplexitätsreduktion, ein Prozess, der die offene Zukunft in eine fixierte Vergangenheit überleitet.

Luhmann hat sich in zwei Werken ausführlich mit Organisationen befasst. In seinen noch vom Blick auf die Verwaltung geprägten frühen Ausführungen in „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ (Luhmann 1972) wendet er sich erst einmal von der klassischen, stark betriebswirtschaftlich geprägten Organisationswissenschaft ab, welche versucht, richtiges Handeln in Organisationen zu erforschen oder nach Prinzipien richtiger Organisation zu suchen. Mit seiner funktionalen Analyse begibt er sich auf einen Weg, der Handlungen, Verhaltenserwartungen, Normen und Symbole als systembildende Leistungen versteht und diese mit anderen funktionalen Äquivalenten vergleicht. Das ermöglicht die Analyse der spezifischen Selektionen einer Organisation vor dem Horizont von Möglichkeiten. Daher sind Normen nicht als Vorgabe richtigen Handelns wichtig, sondern in ihrer Funktion für den Bestand eines spezifischen Sozialsystems. Für das Verständnis sozialer Systeme ist es also wichtiger, die Normsetzung als Selektion vor dem Hintergrund anderer Möglichkeiten zu hinterfragen, als sich mit der Normbefolgung (wie im Strukturfunktionalismus) zu befassen.

In der Folge beschreibt er die wesentlichen Komponenten sozialer Systeme: Sie sind definiert durch die relative Invarianz ihrer Grenzen gegenüber der Umwelt, womit sich das soziale System von Umweltveränderungen tendenziell entkoppelt. Diese Invarianz erhält das System durch die Ordnung von Verhaltenserwartungen, was die Erwartungsstabilisierung zu einer zentralen Herausforderung für Organisationen macht. Dabei erlangt die Mitgliedschaft eine zentrale Bedeutung, denn Erwartungen sind dann formalisiert, wenn sie durch die Mitgliedschaftsregel gedeckt sind, also die Mitglieder ihre Anerkennung nicht ohne ihre Mitgliedschaft zu riskieren verweigern können. In der Folge beruht Formalisierung in erster Linie auf der Entscheidung über den Ein- und Austritt von

Mitgliedern. Auf dieser Basis werden dann die verschiedenen Systemfunktionen der Formalisierung diskutiert (wie etwa die Generalisierung von Verhaltenserwartungen, Grenzdefinition, Systemdifferenzierung, Motivation der Mitglieder, Außendarstellung, oder auch die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit). Aber dabei tauchen klare Grenzen der Formalisierung auf: So ist etwa die Außendarstellung ein Problem, weil diese als sichtbare Fassade der Organisation die formale Organisation idealisiert, die aber nicht unbedingt mit dem faktischen Handeln übereinstimmt. Von Mitgliedern wird erwartet, dass sie in ihrer Außenkommunikation entsprechend selektiv verfahren, was aber nicht immer gelingt. So muss sich ein Beamter nicht nur korrekt verhalten, sondern sich auch als korrekt nach außen darstellen. Aber genau das lässt sich nicht explizieren, also nicht formalisieren. Ähnlich schwierig ist die Trennung formaler und informeller Rollen, die teilweise ineinanderlaufen und immer wieder künstlich voneinander getrennt werden müssen (etwa im Rahmen von differenzierten Situationsdefinitionen oder durch die Unterscheidung zwischen dienstlich und privat). Selbst ein Verhalten, das von formalen Erwartungen abweicht, kann für eine Organisation brauchbar sein, sodass eine Abweichungstoleranz durchaus sinnvoll sein kann (Luhmann 1972, S. 304ff.).

In seinem Spätwerk „Organisation und Entscheidung“ (Luhmann 2000), das offiziell erst posthum erschienen ist, vollzieht Luhmann einen deutlichen Schwenk, indem er nunmehr Organisationen explizit als autopoietische Systeme beschreibt. Solche autopoietischen Systeme beziehen sich auf sich selbst und können als geschlossene Systeme nur innerhalb des eigenen Systems operieren. Eine Abstimmung mit der Umwelt ist nur durch strukturelle Kopplung möglich, indem sie das jeweils andere System für die eigene Reproduktion nutzen. Dabei sind sie durch die Bedingungen des anderen Systems limitiert, können sich aber wechselseitig beeinflussen.

Eine Schlüsselstellung für die Selbstreproduktion nehmen Entscheidungen ein, weil dieser Theorieperspektive zufolge die Autopoiesis von Organisationen erst durch die Kommunikation von Entscheidungen zustande kommt. Entscheidungen regulieren Erwartungen in die Zukunft und transformieren solcherart die vorher offene Kontingenz in eine festgelegte Lösung, die auch anders hätte getroffen werden können. Wenngleich Entscheidungen Unsicherheit absorbieren, gibt es keine richtige Entscheidung, weil sie die nicht getroffenen Entscheidungen nicht eliminieren (man hätte ja anders entscheiden können) und provozieren dadurch immer wieder Unsicherheit, die durch weitere Entscheidungen bearbeitet werden. In diesen Entscheidungskaskaden stechen Entscheidungsprämissen heraus, die Anschlussentscheidungen, die sich auf sie beziehen, einschränken und durch wiederholt verwendbare Beschränkungen Ordnung schaffen. Dabei sind drei Formen von entscheidbaren Entscheidungsprämissen besonders wichtig: (a) Programme als regulative Bedingungen, die entweder als Konditionalprogramme (Wenn-dann-Entscheidungen; was nicht

erlaubt ist, ist verboten) oder als Zweckprogramme (Zielorientierung; was nicht verboten ist, ist erlaubt) ausgestaltet sein können; (b) Kommunikationswege als selektive Vorgabe für die Akzeptanz von Entscheidungen durch bindende Kompetenzen; (c) Personaleinsatz als Zuweisung von Personen an Funktionen und Stellen. Organisationskultur und Werte werden im Zuge dessen als unentscheidbare Entscheidungsprämissen behandelt und bilden als informelle Strukturen Anhaltspunkte der Kommunikation, die nicht kommuniziert werden und nicht formalisierbar sind.

Mit diesen entscheidungstheoretischen Überlegungen finalisiert Luhmann seine Überlegungen zur Soziologie der formalen Organisation. Dabei bleibt eine Konstante erhalten, nämlich die Bedeutung der Mitgliedschaft für die Festlegung, was zur Organisation gehört. Das macht die Abgrenzung gegen die Umwelt sowie die Ausdifferenzierung der Organisation mit ihrem Beitrag zur Leistungssteigerung so interessant. Die Theorie läuft normativen Vorstellungen über rationale Organisationen zuwider und erkennt sie im Gegensatz dazu als eigendynamische Gebilde, die sich durch ihre eigenen Operationsweisen erzeugen und reproduzieren und durch ihre Entscheidungen immer wieder Unsicherheit reduzieren müssen.

c) Organisationale Praktiken reflexiv handelnder Akteure

Die von Giddens (1997) vorgestellte Theorie der Strukturierung lässt sich zwar nicht als ausgearbeitete Organisationstheorie verstehen, befasst sich aber intensiv mit dem Verhältnis zwischen Struktur und Handlung und liefert dabei viele relevante Anhaltspunkte für das Verständnis von Organisationen. Aus diesem Grund wurde dieser Ansatz in der Literatur aufgegriffen und auf organisationstheoretische Konzepte übertragen (z. B. Ortman, Sydow & Windeler 1997; Sydow & Wirth 2014; Wilz 2020b). Entscheidend sind aus dieser Perspektive weder eigendynamische Systeme noch normative oder statische Organisationsperspektiven. Der Blick konzentriert sich vielmehr auf organisationale Praktiken reflexiv handelnder Akteure, also auf das organisierte Handeln kompetenter Akteure, ohne dabei in eine Bewusstseinsphilosophie zu verfallen. Handelnde orientieren sich demzufolge an der Entwicklung einer Situation, weshalb die konkreten Umstände und deren Reflexion bezüglich ihrer Bedeutung für das Handeln zu berücksichtigen sind, und man nicht einfach von Zielen oder Motiven ausgehen kann. Handeln baut eben auf der Reflexionsfähigkeit bezüglich der laufenden Aktivitäten auf: Das macht Intentionen zu Reflexionen. Dabei lassen sich sedimentierte Gewissheiten und eingeübten Routinen im Handlungsvollzug als praktisches Bewusstsein von bewussten Reflexionen unterscheiden, die explizierbar und insofern dem Diskurs zugänglich sind. Zugleich versucht diese Theorie, sowohl die Handlungsbeschränkungen durch Strukturen als auch deren Freiräume und die Strukturbildung selbst theoretisch zu fassen. Dazu dient das

Konzept der Dualität, also dass Strukturen zugleich Handlungen ermöglichen und behindern, gewissermaßen als Medium und Resultat aufzufassen sind.

In diesem Zusammenhang sind zwei Ansatzpunkte von theoretischer Bedeutung: Zum einen die Reflexion aufgrund ihrer zentralen Bedeutung für kompetentes Organisationshandeln. Diese Reflexion bezieht sich in zeitlicher Hinsicht auf vergangenes, gegenwärtiges und zukünftiges Handeln, bedenkt in sozialer Hinsicht das Handeln anderer und berücksichtigt in sachlicher Hinsicht die Strukturen des Handlungsfeldes. Das macht Handeln in seinen Folgen beschränkt vorhersehbar und bedingt einen kontinuierlichen organisationalen Wandel. Der zweite entscheidende Bezugspunkt bezieht sich auf das Verhältnis von Handlungen und Strukturen. Auf der einen Seite produzieren und reproduzieren Handlungen als Prozess des Organisierens jene Strukturen, die umgekehrt als Resultat der Organisiertheit Handlungen ermöglichen und begrenzen. So sind Organisationsstrukturen auf der einen Seite das Produkt organisationalen Handelns, regeln dieses aber zugleich, indem sie Handlungen begrenzen. Das hält Strukturen in Bewegung, wodurch sich dieser Ansatz von einer statischen Sichtweise abgrenzt. Diese Beweglichkeit führt aber nicht in die Beliebigkeit, sondern erzeugt eine Art eigendynamischer Ordnung.

Weil auf diese Weise Strukturen einen zentralen theoretischen Bezugspunkt bilden, ist es sinnvoll, das dahinterliegende Strukturverständnis näher zu betrachten. Giddens (1997, S. 77ff.) versteht sie als eine Menge rekursiv organisierter Regeln (z. B. kognitive, normative, ökonomische oder politische Ordnungen) und Ressourcen (als Fähigkeit zur Umgestaltung von Objekten [allokativ] und Personen [autoritativ]) zur Stabilisierung über Raum und Zeit auf drei Dimensionen: (a) Regeln der Sinnkonstitution schaffen so etwas wie eine kognitive Ordnung, bei der die Mitglieder eines sozialen Systems (wie eben Organisationen) interpretative Schemata in ihrer Kommunikation mit anderen nutzen. (b) Die Kontrolle allokativer (z. B. Produktionsmittel, Geld) sowie autoritativer (z. B. Mitglieder) Ressourcen als Machtmittel ermöglicht den Organisationsmitgliedern die Ausübung von Macht, die eine Herrschaftsordnung etabliert. (c) Regeln der Sanktionierung von Handlungen wiederum folgen Normen auf Basis einer legitimen Ordnung. Diese Dimensionen sind nicht voneinander unabhängig: So sind Legitimationsvorstellungen mit kognitiven Orientierungen verbunden, die Machtausübung stützen oder unterwandern. Wir nutzen unsere Deutungsmuster, um zu verstehen, was um uns passiert und was dabei akzeptiert wird. Macht kommt dabei deshalb eine umfassende Bedeutung zu, weil sowohl kognitive Ordnungen mit ihren interpretativen Schemata als auch legitimierte Sanktionen mit Herrschaft untrennbar verbunden sind. Diese Verflochtenheit macht Herrschaft zum integralen Bestandteil von Gesellschaften und damit auch von Organisationen.

Die Theorie der Strukturierung ersetzt den früheren Dualismus von Individuum und Gesellschaft durch die Dualität von Handlung und Struktur (Giddens

1997, S. 215ff.). Diese Dualität konzipiert die Vorstellung von Gesellschaft und Organisationen besonders wandlungsfähig, weil demzufolge Strukturzwänge nicht als Naturgewalten wirken, sondern immer auch auf den Gründen und Rahmenbedingungen jener beruhen, die ihnen ausgesetzt sind. Um also Prozesse struktureller Zwänge zu erkennen, braucht es eine genaue Analyse der Umstände, die auf die Handelnden einwirken, wie sie in diesem Handlungsumfeld ihre Entscheidungen treffen und welche Optionen sie dabei überhaupt wahrnehmen oder in Betracht ziehen. Traditionen lassen sich demzufolge als eine Art Herrschaft des Vergangenen über die Kontinuität des Alltags verstehen, sind aber nichts Unveränderliches. Deshalb ist es wichtig, sich genauer mit traditionellen Praktiken, deren Verbreitung, Erhaltung – und auch mit den Abweichungen und Veränderungen in der Zeit zu befassen.

All das erfordert eine ausführliche Untersuchung der Wirkungen von Strukturen, aber auch von Handlungen in ihrem konkreten Kontext. Für eine strukturierungstheoretische Analyse ist daher entscheidend, den Alltag zu erkunden, der für das Verständnis der Reproduktion institutioneller Praktiken den Schlüssel bildet. Dafür wiederum braucht es eine Analyse der situierten Praktiken und damit des interaktiven Kontextes, in dem diese stattfinden. Während dabei Strukturmomente, nämlich die institutionalisierten Aspekte von Organisationen und Strukturen als Regel- und Ressourcenkomplexe der Vernetzung innerhalb von Organisationen besonders hervorstechen, integrieren Strukturprinzipien soziale Systeme in die übergreifende Organisierung der Gesellschaft.

Ortmann et al. (1997) machen sich die Zweideutigkeit des Organisationsbegriffs zunutze, die einerseits den Prozess des Organisierens als auch das Ergebnis der Organisiertheit zum Ausdruck bringt. Es ist daher nur konsequent, wenn sie die Theorie der Strukturierung aufgreifen, die genau diesen Doppelcharakter im Verständnis der Dualität von Struktur und Handlung theoretisch fundiert. In der Folge entlehnen sie dieses theoretische Instrumentarium, um damit organisationsrelevante Aspekte, wie Mikropolitik in Organisationen, strategisches Management, die Relevanz von Informationstechnologie in Organisationen und Relationen zwischen Organisationen näher zu erkunden. Gerade Mikropolitik nimmt hier einen prominenten Stellenwert ein, weil Macht und Herrschaft in der Theorie der Strukturierung als das elementarste Konzept der Sozialwissenschaften gilt (Giddens 1997, S. 337f.). Dabei geht es nicht nur um Macht, Herrschaft und Interessen allein, sondern um das Zusammenwirken der drei Strukturierungsdimensionen, weil letztlich die Durchsetzung von Interessen die herrschenden Regeln der Bedeutungszuweisung im Rahmen der Sinnkonstitution sowie die Regeln der Legitimation anhand der Normen berücksichtigen muss, sodass sie das Handeln in (nicht genau definierte) Bahnen lenken (Ortmann 1995, S. 41ff.). Die Handelnden sind zwar frei, dennoch ist nicht alles möglich – und das lenkt die Aufmerksamkeit auf Entscheidungskorridore, die selbst das Produkt früheren Handelns sind, aber nunmehr den Handlungsraum begrenzen. Diese Überlegung

hat den Vorteil, die Aufmerksamkeit von den Handelnden etwas abzulenken und die strukturellen Bedingungen von Macht mehr in das Zentrum zu rücken. Dabei ist die Fähigkeit, anders als erwartet zu handeln, eine Art von Macht, die auf Transformation zielt. In einer breiteren Sicht erweisen sich Organisationen dann als „soziale Systeme, die sich als Reihe aneinander gegliederter (Macht-) Spiele beschreiben lassen, die rekursiv stabilisiert werden (können)“ (Ortmann 1995, S. 61).

Barley und Tolbert (1997) orientieren sich ebenfalls an diesem Zugang und verknüpfen ihn mit dem Institutionalismus. Dieser untersucht ihrer Ansicht nach zwar die Verbreitung von Handlungen und die Handlungssteuerung, würdigen aber zu wenig die Bedeutung von Handlungen selbst. Sie fassen Institutionen als regulativen Rahmen, in dem sich in konkreten Settings Handlungs- und Interaktionsmuster etablieren. Dabei widmen sie sich besonders dem Institutionalierungsprozess, den sie in vier Teilen beschreiben: (a) Die Codierung der Handlungsskripte durch den institutionellen Überbau, der einen Rahmen für Routinehandlungen vorgibt. (b) Dieser Rahmen wird im zweiten Schritt in Handlungen umgesetzt, wobei die Handelnden den Vorgaben folgen, diesen zuwiderhandeln können oder den situativen Anforderungen folgen. (c) Die Bewusstheit oder Unbewusstheit des Handelns führt im dritten Moment zu einer Modifikation oder zur Reproduktion des Handelns. Mehr als unbewusste oder nichtintendierte Abweichungen wirkt dabei ein bewusstes Überschreiten des Rahmens auf institutionellen Wandel. (d) Letztlich bestimmt sich der Institutionalierungsprozess über die Wirkung der Handlungen auf die Vorgaben und die Externalisierung von Verhaltensmuster. Im Zuge dieser Externalisierung entkoppeln sie sich letztlich von den ursprünglichen Intentionen und Bedingungen, die zu diesen Änderungen geführt haben. Deshalb sind aus dieser Perspektive Ereignisse interessant, die ein besonderes Veränderungspotenzial mit sich bringen. Empirische Analysen konzentrieren sich folglich nach diesem Ansatz auf die genaue Beschreibung solcher Settings sowie die Situationsdefinitionen durch die Akteure, weil diese Hinweise auf Handlungsalternativen geben, welche sie vielleicht in Betracht gezogen haben.

2.3 Auf dem Weg zur interpretativen Organisationstheorie

Organisationstheorien lassen sich grundsätzlich als spezifische Formen der Interpretation organisationalen Geschehens lesen, welche die Komplexität organisationaler Realität auf ihre eigene Art reduzieren und in eine eigene Form von theoretisch gefasster Wirklichkeit transformieren. Eine interpretative Sicht besagt nicht, dass all diese Theorien falsch liegen oder einen irreführenden Ansatz verfolgen, sondern dass sie die organisationale Wirklichkeit auf ihre sehr spezifische Weise betrachten und dabei häufig die Mehrdimensionalität und Vielfalt der