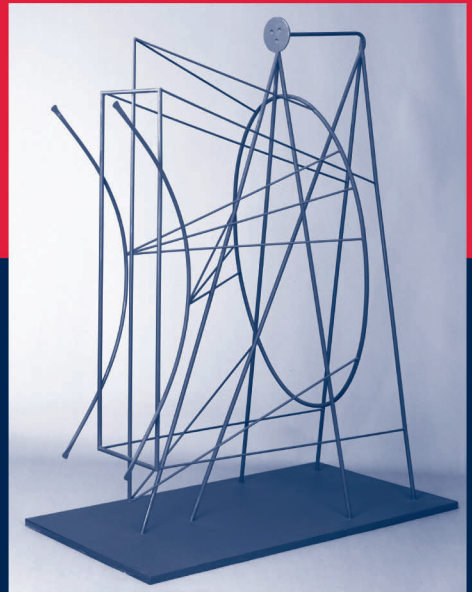


Titscher / Meyer/ Mayrhofer

Organisations- analyse

Konzepte und
Methoden



facultas wuv

UTB



UTB 2947

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Köln · Weimar · Wien
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Farmington Hills
facultas.wuv · Wien
Wilhelm Fink · München
A. Francke Verlag · Tübingen und Basel
Haupt Verlag · Bern · Stuttgart · Wien
Julius Klinkhardt Verlagsbuchhandlung · Bad Heilbrunn
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft · Stuttgart
Mohr Siebeck · Tübingen
C. F. Müller Verlag · Heidelberg
Orell Füssli Verlag · Zürich
Verlag Recht und Wirtschaft · Frankfurt am Main
Ernst Reinhardt Verlag · München · Basel
Ferdinand Schöningh · Paderborn · München · Wien · Zürich
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen
vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Stefan Titscher, Michael Meyer, Wolfgang Mayrhofer

Organisationsanalyse

Konzepte und Methoden

facultas.wuv

o. Univ.-Prof. Dr. Stefan Titscher, Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien. Arbeitsschwerpunkte: Neuere Systemtheorie, Organisations- und Gruppenanalyse, Bildungsforschung, Methoden. Langjährige Tätigkeit u.a. als Berater, Trainer, Leiter der Steuerungsgruppe für die Universitätsreform im Bildungsministerium.

Univ.-Prof. Dr. Michael Meyer, Department für Management an der Wirtschaftsuniversität Wien. Die Arbeitsschwerpunkte sind Organisation und Nonprofit-Management, derzeitige Forschungsprojekte betreffen Managerialismus in Nonprofit-Organisationen, Karrieren, Zivilgesellschaft und die Funktionen von Nonprofit-Organisationen. Dazu liegen zahlreiche englisch- und deutschsprachige Fachpublikationen vor.

o. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer leitet die Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management an der Wirtschaftsuniversität Wien. Forschungsschwerpunkte: Karriere- und Laufbahnforschung, Internationale Unternehmens- und Personalführung und Neuere Systemtheorie. Regelmäßige Trainings- und Beratungsarbeit, v.a. Team- und Führungstrainings im Bereich Outdoor/Segeln.

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Angaben in diesem Fachbuch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung des Autors oder des Verlages ist ausgeschlossen.

1. Auflage 2008

Copyright © 2008 Facultas Verlags- und Buchhandels AG

facultas.wuv Universitätsverlag, Berggasse 5, 1090 Wien, Österreich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten.

Umschlagbild: Picasso, Pablo: Project for a Monument to Guillaume Apollinaire, 1962 © 2008, The Museum of Modern Art, New York/Scala, Florence

Satz und Druck: Facultas Verlags- und Buchhandels AG

Printed in Austria

UTB-Bestellnummer: ISBN 978-3-8252-2947-4

Vorwort

Dieses Buch haben wir für Studierende sozial- und/oder wirtschaftswissenschaftlicher Studien geschrieben, die sich für das Thema Organisation interessieren oder sich damit auseinandersetzen müssen, weil sie eine akademische Abschlussarbeit über Organisationen schreiben. Das Buch richtet sich ebenso an Berufstätige, die – zum Beispiel als Managerin, Manager oder als Beraterin bzw. Berater – das reflektieren, was in einer Organisation abläuft. Nicht zuletzt richtet sich der Text an alle, die sich einfach deshalb für Organisationen interessieren, weil sie in einer arbeiten oder weil sie etwas mehr über jene Einrichtungen erfahren wollen, die in modernen Gesellschaften eine so große Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Ordnung haben.

Das erste Kapitel bietet einen Extrakt aus der langen Tradition organisationstheoretischen Denkens und macht damit auf die Eigenheiten und Eigenartigkeiten von Organisationen aufmerksam. Die unterschiedlichen Konzepte von Organisationen bieten die Basis, die jede Beobachtung oder Untersuchung von Organisationen braucht. Bei allen Leserinnen und Lesern wollen wir, so weit dies bei einem Fachbuch möglich ist, die Lust wecken, dieses „erfahrungslose Wissen“ durch eigene Versuche zu ergänzen, die Ereignisse in Organisationen methodisch angeleitet zu erfahren.

In unserer Praxis haben wir gelernt, dass der Einsatz der bekannten empirischen Methoden in Organisationen an bestimmte Bedingungen geknüpft ist. Will man organisatorische Entscheidungen, Prozesse und Strukturen analysieren, muss man vieles beachten, was etwa bei der klassischen Markt- und Meinungsforschung keine Rolle spielt, weil es dort meist um Individuen geht.

Die Besonderheiten der Analyse von Organisationen, der Ablauf des Analyseprozesses und alle jene Überlegungen, die im Vorfeld einer Organisationsanalyse anstehen, finden in der Folge breiten Raum. Auch beim Forschen muss man strategische Entscheidungen treffen, die festlegen und einschränken. So sind bestimmte Analysestrategien wie die Fallstudie oder das Experiment eben nur für bestimmte Typen von Fragen geeignet. Weiters ist der Zugang zum Feld bei Organisationsanalysen ganz besonders sensibel und pflegebedürftig.

Bei der Darstellung der üblichen Methoden der Datenerhebung, wie etwa Befragung, Beobachtung oder Dokumentenanalyse konzentrieren wir uns auf einen Überblick und auf jene Gesichtspunkte, die für deren Einsatz in Organisationen wichtig sind. Leserinnen und Leser, die darüber hinaus eine vertiefende Literatur über spezielle Fragen der einzelnen Me-

thoden lesen wollen, finden in den jeweiligen Abschnitten entsprechende Hinweise.

Zwölf ausführliche Beispiele beleuchten jeweils unterschiedliche Aspekte des Einsatzes der verschiedenen Methoden in der Forschungs- oder Beratungspraxis. Diese Beispiele behandeln sehr unterschiedliche Themen; sie reichen von Firmenübernahmen über Beobachtungen des Manageralltags, von Ist-Analysen eines Beraters bis zur Inhaltsanalyse eines Romans.

Die umfangreichen Fußnoten können möglicherweise eine abschreckende Wirkung haben. Sie sind aber fast durchwegs Bildungsschnörkel zum Text und bieten zusätzliche, unserer Meinung nach nützliche Informationen über einflussreiche Autoren, bekannte Werke oder Theorierichtungen.

Quasi als Handreichung stellen wir im Anhang einige Checklisten und Werkzeuge bereit, die nochmals zum besseren Verstehen fremder und zur besseren Planung eigener Analysen beitragen sollen.

Nicht zuletzt danken wir einer Reihe von Personen, die tatkräftig beim Zustandekommen und bei der Fertigstellung des Buches mitgeholfen haben: Peter Wittmann von *facultas.wuv* hat sich von der Idee infizieren lassen und war uns ein professioneller und herzlicher Wegbegleiter, Frau Magistra Petra Niederhametner hat mit Toleranz und Gelassenheit das Manuskript lektoriert und Frau Brigitte Wandl hat mit viel Geduld in kürzester Zeit eine Druckvorlage daraus gemacht. Anahid Aghamanoukjan, Julia Brandl, Steffi Bixa und Reinhard Millner vom Institut für Organisation und Verhalten in Organisationen der Wirtschaftsuniversität Wien waren kompetente und kritische Testleser und -leserinnen, Edith Fazekas und Michaela Schreder halfen wesentlich bei der Finalisierung des Manuskriptes. Ihnen allen ein herzliches Dankeschön.

Stefan Titscher
Michael Meyer
Wolfgang Mayrhofer

Wien, Jänner 2008

Inhaltsverzeichnis

1	Organisation	15
1.1	Nutzen von Organisationswissen	15
1.2	Grundlegende Zusammenhänge in Organisationen	19
1.3	Organisationsbegriff	25
1.4	Elemente von Organisationen	30
1.5	Funktion und Leistung von Organisationen	36
1.5.1	Organisationsziele, -aufgaben, -angebote und Funktionen	38
1.5.2	Die Wechselwirkung zwischen Organisation und Umwelt	40
1.6	Die Rolle von Menschen in Organisationen	42
1.7	Unterschiede zwischen Organisationen	48
2	Besonderheiten von Organisationsanalysen	55
2.1	Organisationsanalyse	55
2.1.1	Der Gegenstand von Organisationsanalysen	55
2.1.2	Der politische Gehalt von Organisationsstudien	57
2.2	Unterschiedliche Zugänge	62
2.2.1	Erkenntnisinteressen: Beschreibung – Erklärung – Prognose	63
2.2.2	Die eigene Position	68
2.2.3	Unterschiedliche Anlässe	71
3	Der Analyseprozess im Überblick	77
3.1	Die Verbindung von theoretischen Überlegungen und Feldarbeit: der Analysekreislauf	79
3.2	Die Strukturierung des Analyseprozesses: der Strukturplan	84
4	Vorüberlegungen	90
4.1	Identifikation des Anlasses	90
4.2	Literaturstudium	91
4.3	Sammlung von Vorinformationen	92
4.4	Zugang und Erstgespräche	92
4.5	Erste Annahmen	95
4.6	Resümee der Rahmenbedingungen	100
5	Konzeption	103
5.1	Grobkonzept	104
5.1.1	Präzisierung der Analysefrage	106
5.1.2	Begriffsklärung	110

5.1.3	Arbeitshypothesen	112
5.2	Entwurf der Analysestrategie und des Analysedesigns	119
5.2.1	Funktionen der Analyse	121
5.2.2	Perspektiven der Analyse	124
5.2.3	Fallstudien	128
5.2.4	Experimentelle Untersuchungen	134
5.2.5	Strategische Aspekte des Materialzugangs	147
5.2.6	Arten von Erhebungsmaterial	148
5.2.7	Unterschiedliche Analyseebenen	159
5.2.8	Reaktivität der Analyse	170
5.2.9	Ausmaß der Standardisierung	173
5.3	Operationalisierung	175
5.4	Auswahl der Erhebungsmethoden	185
5.4.1	Überblick	185
5.4.2	Die Verbreitung empirischer Methoden	187
5.4.3	Generelle Kriterien für die Methodenwahl	190
5.4.4	Methodenmix und Triangulation	194
5.4.5	Daumenregeln für die Methodenentscheidung	196
6	Erhebungsmethoden für Organisationsanalysen	199
6.1	Befragungen	199
6.1.1	Besonderheiten von Befragungen	202
6.1.2	Mündliche Interviews	207
6.1.3	Schriftliche Befragung	213
6.1.4	Internet-Umfragen in Organisationen	218
6.1.5	Besonderheiten bei Befragungen in Organisationen ...	220
6.2	Gruppeninterviews und -diskussionen	227
6.3	Analyse von Kommunikations- und Beziehungsstrukturen ..	233
6.3.1	Soziometrie	233
6.3.2	Netzwerkanalysen	238
6.4	Beobachtung	247
6.4.1	Unterschiedliche Verfahren	250
6.4.2	Beobachtungsinstrumente	253
6.4.3	Die Anlage einer Beobachtungsstudie	254
6.4.4	Ergebnisse ausgewählter Beobachtungsstudien	257
6.4.5	Beobachtung im Rahmen von Organisations- analysen	261
6.5	Dokumenten- und Textanalyse	263

7 Erhebung und Auswertung	273
7.1 Anpassung des Analyseverlaufs an die Organisation	273
7.2 Eine Mind Map als Arbeitsplan	277
7.3 Durchführung eines Pretests	278
7.4 Datenerhebung	280
7.5 Datenkontrolle und -bereinigung	283
7.6 Kodierung der Daten	284
7.7 Auswertung und Interpretation	287
7.8 Abfassen des Berichts	288
 8 Präsentation der Analyse und Reflexion	 293
8.1 Präsentation der Ergebnisse	294
8.2 Reflexion der eigenen Rolle und des Analyseprozesses	298
8.3 Überlegungen zur Verwertung	303
 Anhang: Checklisten & Werkzeuge	 305
 1 Warum soll man lesen? – Leitfaden für das Literaturstudium	 305
 2 Checkliste zur Analyse wissenschaftlicher empirischer Studien	 307
2.1 Beschreibung	307
2.1.1 Analysefrage	309
2.1.2 Aussageeinheiten	311
2.1.3 Vorgeschichte der Analysefrage	311
2.1.4 Entdeckungszusammenhang	311
2.1.5 Verwertungszusammenhang	312
2.1.6 Referenz und Reichweite	312
2.1.7 Arten von Variablen	313
2.1.8 Erhebungseinheiten	316
2.1.9 Selektion	316
2.1.10 Methoden der Erhebung	317
2.1.11 Zusammenhänge zwischen den Elementen	317
2.1.12 Ergebnisse	319
2.2 Einschätzung der Studie	319
2.2.1 Fragen zur Aussagekraft der Studie	319
2.2.2 Fragen zur theoretischen Abstützung der Studie	319

2.2.3	Worüber weiß man mehr, wenn man diese Studie gelesen hat?	320
2.2.4	Welche Art von Wissen hat man nach der Lektüre?	320
3	Wo findet man in einem Artikel was?	322
4	Wie präzisiere ich meine Fragestellung?	324
5	Welche Fragen sind in Erstgesprächen wichtig?	329
6	Welche Unterscheidungen können für Organisationsanalysen nützlich sein?	331
7	An welchen Kriterien kann man die Planung einer Analyse frühzeitig ausrichten?	334
8	Literatur	337
9	Sachregister	351
10	Personenregister	356

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Organisation und Umwelt	19
Abbildung 2:	Interaktionen in der Organisation	21
Abbildung 3:	Formalstruktur	22
Abbildung 4:	Dimensionen der Organisation	24
Abbildung 5:	Die objektive und die subjektive Struktur des Arbeitshandelns	44
Abbildung 6:	Grundannahmen der Aston-Group	49
Abbildung 7:	Die unterschiedliche Berücksichtigung politischer Prozesse	60
Abbildung 8:	Vier Beispiele für persönliche Auffassungen, die die Analyse beeinflussen	70
Abbildung 9:	Analysetypen nach Anlass und Interessen	73
Abbildung 10:	Der Analysezyklus	80
Abbildung 11:	Allgemeiner Strukturplan für eine Organisationsanalyse	89
Abbildung 12:	Abduktive Folgerungen im Rahmen einer empirischen Analyse	97
Abbildung 13:	Beispiele für Arbeitspakete der Abschnitte „Grob- konzept erstellen“ und „Analysestrategie wählen“	105
Abbildung 14:	Kriterien für die Wahl einer Analysestrategie	123
Abbildung 15:	Kriterien für die Unterscheidung von Quellen	148
Abbildung 16:	Ein Beispiel für die Zusammenhänge verschiedener Untersuchungsebenen	167
Abbildung 17:	Hilfsfragen für den Ablauf der Operationalisierung	184
Abbildung 18:	Die empirischen Methoden im Analyseumfeld	187
Abbildung 19:	Entscheidungsbaum für die Methodenwahl	198
Abbildung 20:	Varianten der Informationsschöpfung bei Gruppen- diskussionen	230
Abbildung 21:	Vier Rollen eines Beobachters im Feld	251
Abbildung 22:	Zentrale Arbeitsschritte im Erhebungs- und Auswertungsteil	273
Abbildung 23:	Die Anpassung der Erhebung an die Organisation	274
Abbildung 24:	Arbeitsplan in Form einer Mind Map	278
Abbildung 25:	Zentrale Arbeitsschritte für die Präsentation der Analyse und die Reflexion des Prozesses	293
Abbildung 26:	Das Johari-Fenster	298
Abbildung 27:	Das Johari-Fenster der Organisationsanalyse	302
Abbildung 28:	Zentrale Begriffe zur Beschreibung einer empirischen Studie	308

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Anteil der in Organisationen unselbständig Erwerbstätigen 2005	18
Tabelle 2:	Das experimentelle Design und die fünf Interventionen ...	144
Tabelle 3:	Beispiele für Untersuchungseinheiten und Variablen auf unterschiedlichen Ebenen	160
Tabelle 4:	Beispiel für Erfolgsindikatoren auf unterschiedlichen Ebenen	163
Tabelle 5:	Zentrale Variable der Studie von Bensman/Gerver (1973) ...	166
Tabelle 6:	Vor- und Nachteile standardisierter Vorgehensweisen	174
Tabelle 7:	Beispiele für die Operationalisierung von Begriffen	177
Tabelle 8:	Auswertung von 1.650 Zeitschriftenartikeln der Jahre 1991–2000	189
Tabelle 9:	Kriterien für die Methodenwahl	192
Tabelle 10:	Beispiele für die Kombination von Methoden zur Unter- suchung unterschiedlicher Perspektiven	195
Tabelle 11:	Prozentanteile der Befragungsarten in den Jahren 1990–2005	200
Tabelle 12:	Kodier-Beispiele aus der Studie von Isabella	213
Tabelle 13:	Zeitverhalten – Rangplätze aus einem Vergleich von 31 Ländern	258
Tabelle 14:	Ein Beispiel für Kategorien einer qualitativen Inhaltsanalyse	267
Tabelle 15:	Beispiel für die Kodierung von Interviewpassagen	286
Tabelle 16:	Kurzbeschreibung der Denkwelten von Forschung und Management	289
Tabelle 17:	Wichtige Elemente von zwei Berichtsarten – anwen- dungsbezogene Analyse, akademischer Bericht	290
Tabelle 18:	Beispiel für eine Suchmatrix	328

Beispielverzeichnis

Beispiel 1:	Wie kommt man zu Annahmen	96
Beispiel 2:	Die steuernde Funktion der Analysefrage	106
Beispiel 3:	Von der Analysefrage zu Annahmen	114
Beispiel 4:	Auswirkungen eines internen Benchmarking – ein Feldexperiment	141
Beispiel 5:	Unterschiedliche Ebenen – verschiedene Spiele	164
Beispiel 6:	Operationalisierung: Erfolg von Firmenübernahmen	180
Beispiel 7:	Datensammlung bei einer interpretativen Fallstudie	210
Beispiel 8:	Was machen Manager wirklich?	255
Beispiel 9:	Qualitative Inhaltsanalyse eines Romans	266
Beispiel 10:	Eine Form der Ist-Analyse	281
Beispiel 11:	Kodierung von Interviews	285
Beispiel 12:	Die alltägliche Wirkung des „blinden Flecks“	300

1 Organisation

1.1 Nutzen von Organisationswissen

Was muss man über Organisationen wissen, wenn man sie analysieren will? „Möglichst viel“ ist man versucht zu antworten, wenn man auf Wissen vertraut. „Gar nichts“ – wäre eine ganz andere Antwort, die auf die unvoreingenommene Beobachtung vertraut. Zwischen diesen beiden Polen bewegt sich die Praxis der Organisationsanalyse notgedrungen, da es weder die vollkommen unvoreingenommene Beobachtung noch das komplette Wissen über Organisationen gibt. Innerhalb dieser Bandbreite gibt es durchaus unterschiedliche Positionen: Sollte man beispielsweise über ein Unternehmen möglichst wenig wissen oder muss man mit ihm sehr vertraut sein, um es gut analysieren zu können? Ist es gerade die Distanz und der Blick des Fremden, der Interessantes zu Tage fördert, oder sind es die Kenntnisse der Insider? Hier wollen wir aber nicht den konkreten Nutzen und Schaden des spezifischen Wissens über die konkrete Organisation diskutieren, sondern abstraktes, theoretisches Wissen über Organisationen insgesamt.

Die Position, die wir vertreten, ist – wenig überraschend – näher beim „möglichst viel“ als beim „gar nichts“, weil wir eher auf den Nutzen theoretischen Wissens vertrauen als auf Blauäugigkeit. Dies sind wir zum einen unserer Profession schuldig. Zum anderen können Datenerhebungen nur mit ausreichendem Objektwissen angemessen gestaltet werden, und die Ergebnisse der Organisationsanalyse lassen sich nur mit Hilfe solchen Wissens interpretieren.

Damit stehen wir aber vor dem bekannten Dilemma, eine Auswahl jener Aspekte treffen zu müssen, die besonders wichtiges Organisationswissen beinhalten. Jede derartige Auswahl ist kontingent, könnte also immer auch anders sein, und sagt somit möglicherweise mehr über die Autoren, die diese Auswahl treffen, als über Organisationen aus. Nichtsdestotrotz soll sie gewagt werden. Im Unterschied zu Unternehmensberatern sollen Organisationsanalytiker nämlich durchaus bestimmte intellektuelle Fähigkeiten aufweisen.¹ Diese stünden allerdings auch Managern und Be-

¹ Ayad Al-Ani, geschäftsführender Gesellschafter von Accenture in Österreich, eines der größten Beratungsunternehmen weltweit, formulierte 2007 in einer Podiumsdiskussion durchaus provokant: „Berater sind keine Intellektuellen. Organisationstheoretisches Wissen ist für sie unwichtig. Theorien interessieren die Kunden nicht, und sollten daher auch Berater nicht interessieren.“ Das mag überspitzt sein und bloß die Konkurrenz zwischen Organisationsberatung und -wissenschaft ansprechen, die beide aus unterschiedlicher Perspektive einen Anspruch auf „wahre“ Aussagen über Organisationen erheben. So gehen viele praxisgängige Modelle und Konzepte aus Beratungsunternehmen hervor (z.B. Portfolio-Technik, Balanced Scorecard).

ratern gut an, wird doch der Ruf nach einer stärkeren Anbindung an „hard facts“ der Organisationsforschung lauter.²

Zuallererst muss man sich vergegenwärtigen, dass Organisationen nicht direkt und voraussetzungslos beobachtbar sind: Sie begegnen uns nicht auf der Straße. Das hat erhebliche Konsequenzen für die Analyse. Bei noch so komplexen, aber tangiblen und beobachtbaren Systemen gilt es „lediglich“ zu entscheiden, worauf das Hauptaugenmerk zu legen ist. Organisationen und ihre Erscheinungsformen aber werden erst durch die Beobachter gemacht. Das lässt sich gut am Konzept der Organisationskultur illustrieren. Vor dem Auftauchen dieses Konzeptes in den frühen 1980ern³ wurden jene „kulturellen“ Faktoren, die das Verhalten der Mitglieder beeinflussen haben, nicht gesehen, anders benannt und jedenfalls nicht unter diesem Begriff analysiert, und ohne Begriff blieb es lange bedeutungslos. Welchen Effekt die Kultur als Thema auf die Kultur selbst hatte, wie also das Kommunizieren über Kultur selbst kulturbestimmend wurde, das wurde bislang kaum untersucht. Plausibel ist nämlich, dass das Auftauchen neuer Bilder und Konzepte die Organisationen selbst nicht unberührt lässt. Das würde bedeuten, dass Unternehmen, wenn sie ihre eigene Kultur reflektieren, diese dabei auch verändern. Dieses Beispiel lässt sich auf viele modi-

² So fordern Jeffrey Pfeffer und Robert I. Sutton, Organisationstheoretiker und Managementforscher aus Stanford, dass Managemententscheidungen endlich auf „hard facts“ beruhen sollen (Pfeffer/Sutton 2006). Mehr als 50 Jahre Organisations- und Managementforschung und deren Ergebnisse seien nämlich bislang an der Managementpraxis spurlos vorübergegangen. In Analogie zur Evidence-Based Medicine, die therapeutische Entscheidungen immer mit Forschungsergebnissen und bisherigen Behandlungsverläufen und -erfolgen abgleicht und sich dann für die beste Therapie entscheidet, sucht man ein vergleichbar nachvollziehbares und rationales Vorgehen im Management bislang vergeblich.

³ 1979 gab ein Projekt des Beratungsunternehmens McKinsey quasi die Initialzündung zur Organisationskulturforschung. Die Erkenntnisse dieser Studie wurde von den beiden Beratern Thomas J. Peters und Robert H. Waterman in „In Search for Excellence“ (Peters/Waterman 1982) publiziert, ein Buch, welches der Management-Bestseller schlechthin wurde. Die Autoren identifizierten anhand von 43 amerikanischen Spitzenunternehmen, darunter große Namen wie Hewlett-Packard, Intel, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Caterpillar, 3M, Marriott, McDonald's, Disney, Boeing, Exxon und DuPont, genau acht Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung, die allesamt dem „weichen“, kulturellen Bereich zuordenbar sind: Primat des Handelns, Nähe zum Kunden, Freiraum für Unternehmertum, Produktivität durch Menschen, sichtbar gelebtes Wertesystem, Bindung an das angestammte Geschäft, einfacher und flexibler Aufbau sowie straff-lockere Führung. Kritisiert wurde vielfach, dass diese acht Prinzipien den Charakter von Binsenweisheiten haben. Einige der als beispielhaft angeführten Unternehmen existieren mittlerweile nicht mehr. Wie andere Bestseller zur Organisationskultur (z.B. Ouchi 1981) entstand auch dieses Buch als Antwort auf die Bedrohung der amerikanischen Wirtschaft durch die japanische Konkurrenz. Einen Überblick der Organisationskulturforschung vermitteln Handbuch-Beiträge (z.B. von Mayrhofer/Meyer 2004).

sche Konzepte der Organisationsanalyse ausdehnen: Stakeholder, Kernkompetenzen, Netzwerke und strategische Allianzen gab es allesamt lange bevor die Organisationstheorie auf sie aufmerksam wurde, dass sie aber dann in den Brennpunkt gerückt wurden, änderte den Stellenwert dieser Themen wesentlich.

Das Kommunizieren über Organisationen, egal ob es sich als Management, Beratung, Organisationstheorie oder empirische Forschung verkleidet, bleibt also nicht ohne Einfluss auf die Organisationen selbst. Gerade die Organisationsanalyse ist für das Objekt nicht folgenlos. So können Phänomene durch beharrliches Herbeibeten erst entstehen („self-fulfilling“-Effekte). Andererseits kann der Teufel, wenn er nur deutlich sichtbar an die Wand gemalt wird, auch gebannt werden („self-destroying“-Effekte).

Organisationsanalyse braucht also eine Theorie, die Begriffe und Konzepte über wichtige Bestandteile von Organisationen entwickelt und ihr Zusammenspiel erklärt. Freilich müssen das nicht zwingend Theorien sein, die die Wissenschaft entwickelt hat, ja es muss den Managerinnen, Beratern, Studierenden oder Organisationsmitgliedern nicht einmal bewusst sein, dass sie theoretisieren. Sie tun es – wann immer sie über Organisationen denken oder reden. Sie verknüpfen Ursachen und Wirkungen und entwickeln damit ihre je spezifischen Theorien. So genannte „theories-in-use“ in Form von Annahmen über Organisationen wirken, wenn wir in oder mit Organisationen agieren. Im Unterschied zu den „espoused theories“ sind diese nicht bewusst, ja möglicherweise könnten sie ein Bewusstmachen zerstören und das ganz selbstverständliche Agieren von Personen in Organisationen verhindern: „Walk the Walk“ und „Talk the Talk“ sind eben zwei verschiedene Ebenen. Das, was uns bewusst wird und was wir anderen mitteilen sind dann „espoused theories.“⁴ Diese beiden Ebenen müssen nicht unbedingt harmonisieren.

Wissenschaftliche Theorien über Organisationen haben sich in den letzten 150 Jahren stark ausdifferenziert. Die klassische Bürokratie unterschei-

⁴ Diese Unterscheidung geht auf den amerikanischen Psychologen und Organisationsforscher Chris Argyris (1923–) zurück. Er entwickelte gemeinsam mit Donald Schön (1930–1997) eine Theorie des Organisationalen Lernens (Argyris/Schön 1978, 1996), deren Kern die Einteilung in Single-Loop- und Double-Loop-Learning ist: Single-Loop-Lernen meint, dass Ziele und Strategien als gegeben hingenommen werden, und das Lernen nur die Veränderung konkreter Entscheidungen umfasst, wenn unerwünschte Konsequenzen eintreten. Double-Loop-Lernen stellt in diesem Fall auch die Rahmenbedingungen, Ziele und Strategien in Frage. Unterschiedliche Ebenen des Lernens wiederum wurden schon von dem einflussreichen angloamerikanischen Anthropologen, Philosophen (die Liste der Disziplinen ließe sich einige Zeilen weiter fortsetzen) Gregory Bateson (1904–1980) formuliert, der bereits in den 1940ern fünf Lernhierarchien formulierte (nachzulesen in Bateson 1983, 219ff, orig. 1942).

det sich wesentlich von der virtuellen oder netzwerkähnlichen Organisation, das Maschinenmodell des Scientific Management von Konzepten der Selbstorganisation. Keine einzelne Theorie beschreibt und erklärt freilich alle denkbaren Facetten von Organisationen – und das wird auch dieses Buchkapitel nicht leisten.

Wir wollen hier aber ein Set von Kenntnissen vermitteln, die für Analysen von Organisationen nützlich sind, und das wichtige Fragen beantwortet, über die vor Beginn einer Organisationsanalyse Klarheit herrschen sollte. Auch wenn man nicht plant, sein Leben der Organisationsforschung zu widmen, sollten Grundkenntnisse über Organisationen nützlich sein, weil wir tagtäglich mit ihnen zu tun haben.

Ein Großteil der Europäer kommt nach wie vor seiner Erwerbstätigkeit in Organisationen nach, und zwar im Rahmen unselbstständiger Beschäftigungsverhältnisse. Aber auch Selbstständigkeit wird meist in oder in Kooperation mit Organisationen ausgeübt, oder zumindest in engem Kontakt mit Organisationen. Selbst die Nicht-Erwerbstätigen (in den EU-25 sind das mehr als 250 Mio. Menschen) bleiben vor Organisationen nicht verschont: Kindergärten, Schulen, Universitäten, Arbeitsämter, Krankenhäuser und Pflegeheime sorgen dafür, dass wir Organisationen in keiner Phase unseres Lebens vermissen müssen.

Tab. 1: Anteil der in Organisationen unselbständig Erwerbstätigen 2005 (Quelle: Europäische Union 2006: 258, 263, 277)⁵

	Österreich	Deutschland	EU-25
Erwerbstätige insgesamt in Mio.	3,8	38	202
davon unselbstständig in Organisationen absolut in Mio.	3,0	34	170
in Prozent	80,1	88,8	84,4

⁵ Unter http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/employ_2006_de.htm (05.11.07) findet sich die Beschäftigungsanalyse der Europäischen Union, die im Rahmen der Europäischen Beschäftigungsstrategie (Lissabon-Strategie) unter dem Titel „Employment in Europe“ jährlich veröffentlicht wird. Insgesamt ist noch immer ein Großteil der Beschäftigten in traditionellen Anstellungsverhältnissen, der Selbstständigenanteil sank in den EU-15 (Euro-Zone) von 1994 bis 2006 leicht von 16% auf 14,7%. Gleichzeitig stieg aber der Teilzeitanteil von 15,4% auf 20,2%.

1.2 Grundlegende Zusammenhänge in Organisationen

Jeder Versuch, Organisationen graphisch abzubilden, führt zu einer Vereinfachung – die entweder grob fahrlässig wenige Faktoren hervorhebt, oder trotz der Reduktion sehr kompliziert wird. Wir beginnen hier mit einer Vereinfachung und werden die Darstellung zunehmend verkomplizieren.

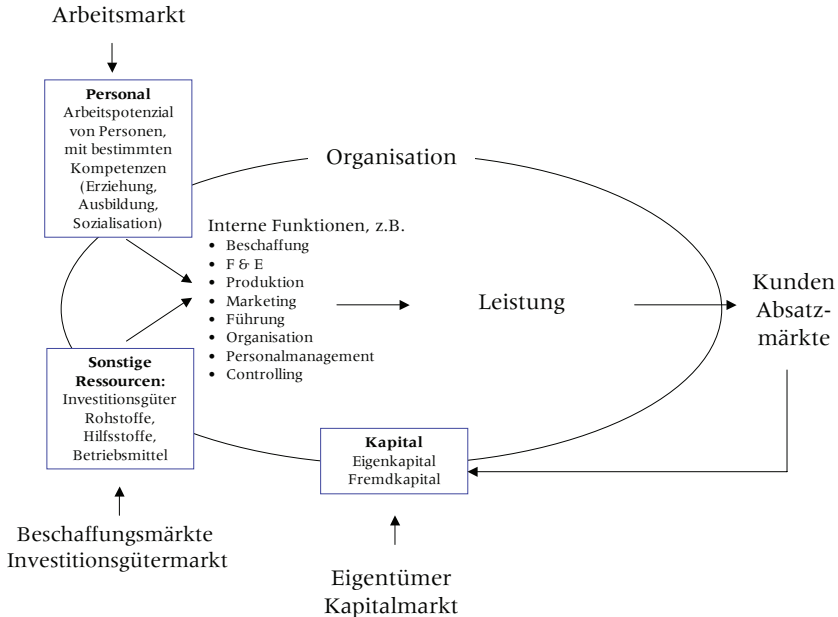


Abb. 1: Organisation und Umwelt

Abbildung 1 lenkt die Aufmerksamkeit auf das Verhältnis von Organisation und Umwelt: Jede Organisation ist in eine Umwelt eingebettet und steht mit ihr in Wechselwirkung. Organisationen sind zwar nicht umwelt-determiniert, reagieren auf Veränderungen in der Umwelt also nicht in einer vollständig prognostizierbaren Art und Weise, sie sind aber auch nicht abgeschlossen und autark. Innerhalb der globalen Umwelt gibt es eine ganze Reihe spezifischer Umwelten, die für Organisationen besondere Bedeutung haben, weil sie Ressourcen und Informationen bereitstellen – diese werden gemeinhin als Märkte bezeichnet. Am Arbeitsmarkt wird Personal akquiriert, am Beschaffungsmarkt Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, am Investitionsgütermarkt Anlagevermögen, welches die Grundlage der Leistungserstellung durch die Organisation ist.

Eine besondere Rolle spielt der Kapitalmarkt, weil sich zu diesem ganz spezifische Abhängigkeiten ergeben. Die meisten Organisationen haben ja Eigentümer (das gilt nicht für öffentlich-rechtliche Organisationen und Vereine), die Art und Zahl der Eigentümer resultiert aber in ganz unterschiedlichen Kopplungen.⁶ Manche Organisationen sind von ihren Eigentümern abhängiger als andere. So agiert der Eigentümer in klassischen Einzelunternehmen genauso als Organisationsmitglied und Vorgesetzter wie beispielsweise die geschäftsführenden Gesellschafter in GmbHs. Die Rechtsform gibt also für die Rolle von Eigentümer nur den Rahmen vor. Der moderne Kapitalismus ist nun aber gerade dadurch gekennzeichnet, dass viele der größten Organisationen nur mehr lose an ihre Eigentümer gekoppelt seien, wodurch dann die angestellten Manager eine vorher ungewohnte Machtfülle erhalten.⁷

Besonders wichtig sind schließlich die Absatzmärkte. Die meisten erwerbswirtschaftlichen Organisationen sind eng an diese gekoppelt, müssen Produkte und Leistungen an Kunden verkaufen und finanzieren sich ganz wesentlich aus diesen Umsätzen. Etwas schwächer ist die Kopplung bei öffentlichen Verwaltungen und Nonprofit-Organisationen, wo die Leistungsempfänger i.d.R. nicht die Zahler sind.

Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet dann klassische Funktionen, die in jeder Organisation zu leisten sind und die entweder Beziehungen zu den jeweiligen Märkten und Umwelten betreffen, z.B. Personalmanagement, Marketing, Finanzierung, oder aber Querschnittscharakter haben wie Controlling, Organisation oder Führung. Zusammen ermöglichen sie,

⁶ Der Begriff „Kopplung“ (coupling) wurde vom amerikanischen Organisationstheoretiker Karl E. Weick (Weick 1969, 1976; Orton/Weick 1990) eingeführt. Weick unterscheidet zwischen enger und loser Kopplung: Eng gekoppelt sind zwei Systeme – bspw. eine Organisation und ihr Eigentümer – dann, wenn Entscheidungen des einen Systems die Freiheitsgrade des anderen Systems stark beeinflussen. Lose Kopplung, die zur Stabilität von Systemen beiträgt, meint dann wenig Einfluss durch Entscheidungen anderer. Wenn heute Franz Müller seine Siemens-Aktien verkauft, um sich nach dem Studium eine Weltreise zu finanzieren, hat dies wenig Einfluss auf das Unternehmen. Ganz anders ist es aber, wenn dieselbe Person seinen 49% Anteil an der Familien GmbH verkaufen will, die im Elektroeinzelhandel tätig ist und deren 51% Franz Müllers Mutter gehören. Das Thema Kopplung wird später nochmals aufgenommen, und zwar unter dem Aspekt der Kausalität.

⁷ Dies wurde vom amerikanischen Wirtschaftshistoriker Alfred D. Chandler jr. (1918–2007) konstatiert. Für sein 1977 erschienenes Buch über die „Managerial Revolution“ erhielt er übrigens den Pulitzer-Preis. Chandlers Hauptinteresse war es, die Entwicklung der US-amerikanischen Großunternehmen (Chandler Jr. 1959), die Geschichte des Big-Business und des davon geprägten Kapitalismus nachzuzeichnen. Chandler war einer der einflussreichsten Management-Denker des letzten Jahrhunderts, die von ihm aufgeworfene Frage, ob die Strategie die Struktur bestimmt oder ob es umgekehrt ist (Chandler Jr. 1962), bewegt das Denken über Organisationen bis heute.

dass Organisationen Leistungen erstellen können, die wiederum für Märkte erbracht werden und zur Finanzierung und damit Bestandserhaltung beitragen.

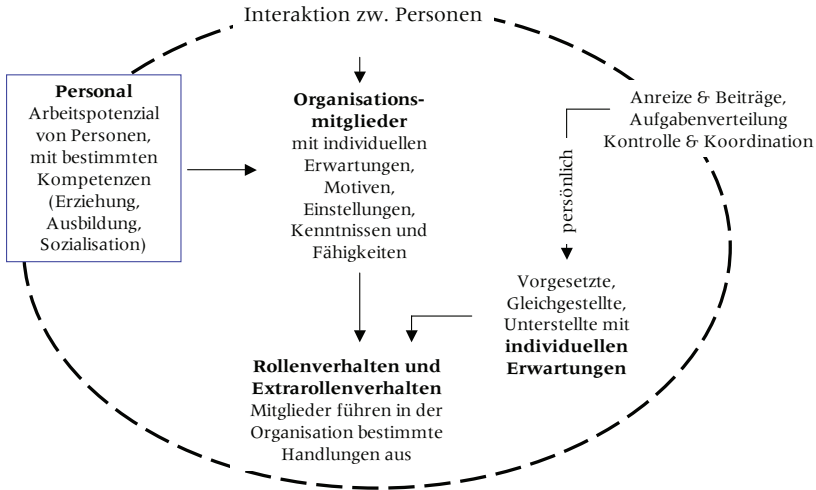


Abb. 2: Interaktionen in der Organisation

Abbildung 2 verweist auf eine zweite Dimension bei der Analyse von Organisationen: Die Interaktionen, die sich zwischen den Organisationsmitgliedern entwickeln und nicht nur durch die formalen Strukturen bestimmt sind. Personen werden zu Personal, sie stellen der Organisation ihre Kompetenzen und ihr Arbeitspotenzial zur Verfügung und erhalten dafür Geld – was der Kern des klassischen Arbeits- oder Dienstvertrages ist.⁸ Sie werden zu Organisationsmitgliedern, behalten dabei ihre individuellen Erwartungen, Motive und Einstellungen, unterwerfen sich aber einem System von Normen, welches ein bestimmtes Rollenverhalten von ihnen erwartet und – bei Androhung des Ausschlusses oder sonstiger Sanktionen – i.d.R. auch durchsetzen kann. In ihren Rollen führen Mitglieder bestimmte Handlungen aus, oftmals erweitern sie diese Rollen, leisten Zusätzliches und anderes und zeigen ein Verhalten, das zuerst nicht erwartet worden wäre. Manche Organisationsmitglieder werden Musterschüler, nur ganz wenige tun Dienst nach Vorschrift, und Organisationen sind auf dieses Extrarollenverhalten angewiesen (Van Dyne et al. 1994).

⁸ Neue vertragliche Formen, wie bspw. Werkverträge oder freie Dienstverträge, gehen von diesem Muster ab: nicht mehr Potenzial, sondern konkrete Arbeit wird entlohnt (Mayrhofer/Meyer 2002).

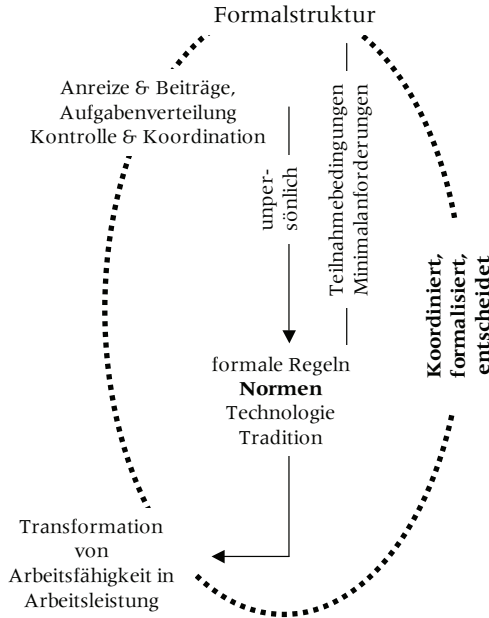


Abb. 3: Formalstruktur

Auch die formale Organisationsstruktur – auf sie verweist Abbildung 3 – beeinflusst das Verhalten aller Organisationsmitglieder, sie weist Stellen und Positionen in der Hierarchie zu und unterscheidet zwischen Vorgesetzten, Gleichgestellten und Untergebenen – selbst wenn manche Organisationen viel tun, um dies zu verbergen, kommt keine Organisation und kein anderes soziales System ohne Hierarchie aus. Während Abbildung 2 die Sphäre der konkreten Interaktionen zwischen den Mitgliedern der Organisation beschreibt, verweist Abbildung 3 auf jene Normen, die die Rollen der Mitglieder definieren, ihr Verhalten koordinieren und formalisieren, die Beiträge der Mitglieder und jene Anreize, die sie dafür bekommen, regeln, und damit Arbeitsfähigkeit in Arbeitsleistung transformieren.

Diese beiden Dimensionen stehen in engem Zusammenhang und bestimmen gemeinsam das Verhalten der Organisationsmitglieder. Den Interaktionen unter Anwesenden ist auch all das zuzurechnen, was in Organisationen in Gruppen bzw. Teams passiert (Titscher/Stamm 2006), obschon damit eine Ebene sui generis angesprochen wird, da sich in Teams ganz spezifische Strukturen etablieren können, die die Formalstruktur der Orga-

nisation ergänzen, ihr aber auch punktuell zuwiderlaufen können. Insgesamt werden damit zwei alternative, in jeder Organisation gemeinsam auftretende Modi der Abstimmung angesprochen, der strukturelle unpersönliche Modus und der persönliche Modus. Ersterer besteht nicht nur aus formalen Regeln, sondern auch aus den Rahmenbedingungen, die die jeweilige Technologie und die Tradition vorgibt – hier fällt also auch das breite Feld der Organisationskultur hinein.⁹

Über den Erfolg oder Misserfolg der erstellten Leistungen entscheiden schließlich nicht der Absatz- und Kapitalmarkt allein, sondern auch die Organisation selbst. Viele Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit deuten nämlich darauf hin, dass es zunehmend die Art und Weise ist, in der Unternehmen selbst Kapitalmarktsignale interpretieren, die über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Viele Outsourcing-Aktivitäten erbrachten beispielsweise konkrete Nachteile für Kunden, trugen aber zur Verschlankung und Kostenreduzierung und damit zu einer besseren Performance am Kapitalmarkt bei.

Abbildung 4 führt die skizzierten drei Dimensionen – Umwelt, Interaktion, Formalstruktur – zusammen und verkompliziert die Darstellung, indem sie auch die Schnittstellen bezeichnet. So bestimmen sowohl Formalstruktur als auch die konkrete Interaktionsgeschichte das Rollen- und Extrarollenverhalten der Organisationsmitglieder, so gibt es eine persönliche und unpersönliche Ebene der Verhaltenssteuerung.

Gemeinsam tragen diese Dimensionen dazu bei, dass sich so etwas wie Strukturen im weiteren Sinn entwickeln: An der Oberfläche werden diese als Entscheidungsstrukturen sichtbar, also eine Gemengelage an Erwartungen und Erwartungserwartungen, die die Entscheidungen in Organisationen beeinflussen und bestimmen: Wer darf worüber mit wem und wann wie entscheiden? Was wird überhaupt als Entscheidung behandelt? Diese Struktur hat allerdings noch ein anderes Gesicht, eines, welches sich nicht an der Oberfläche zeigt und hier als latente Struktur oder Tiefenstruktur bezeichnet wird. Auch sie bestimmt, welches Verhalten von wem belohnt oder bestraft werden darf, und wer welche Chancen zum Aufstieg oder zur Durchsetzung seiner eigenen Interessen bekommt. Diese Autoritäts- und Belohnungsstruktur ist so etwas wie die dunkle Seite der Organisationsstruktur. Chancengleichheit muss hier kein Kriterium sein, eine wesentli-

⁹ Die vielerorts übliche Differenzierung in Struktur und Kultur ist also nur dann sinnvoll, wenn mit Struktur lediglich die Formalstruktur gemeint ist, wie sie bspw. in Statuten und Organigrammen festgehalten wird. Verwendet man einen allgemeineren Strukturbegriff und versteht darunter alle Erwartungen und Erwartungserwartungen, die – über Normen oder über Wissen – das Verhalten, Handeln und Entscheiden in Organisationen leiten, so ist auch die Organisationskultur Teil dieser Struktur.

che Aufgabe von Organisationen ist es ja gerade, Ungleichheiten zu schaffen und zu stabilisieren.¹⁰

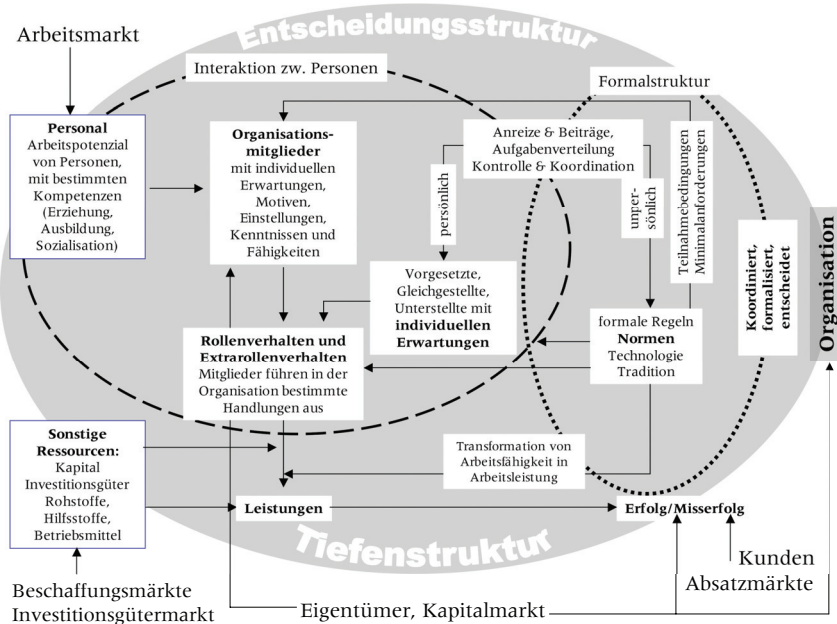


Abb. 4: Dimensionen der Organisation

Wenn wir in der Folge einige zentrale Fragen ansprechen, die wir als wichtig für die Analyse von Organisationen erachten, so ist das eine Auswahl, die wir vornehmen und verantworten. Wir behaupten damit, dass eine profunde Organisationsanalyse Antworten auf diese Fragen geben muss

¹⁰ Das ist eine Anmerkung des deutschen Soziologen Niklas Luhmann (1927–1998). Luhmann gilt als wichtigster Vertreter der soziologischen Systemtheorie und hat sich in seinen unzähligen Publikationen immer wieder mit Organisationen beschäftigt (z.B. Luhmann 1964, 1973, 1988, 2000) – dies hängt wohl auch damit zusammen, dass Luhmann keine klassische akademische Karriere durchlief, sondern nach seinem Jusstudium in Freiburg erst einmal elf Jahre als Verwaltungsjurist arbeitete – und über das Erleben von Organisationen auf den soziologischen Geschmack kam. 1960/61 erhielt er dann ein Stipendium für Harvard, ließ sich als Verwaltungsbeamter in Lüneburg beurlauben, und stieg erst dann in den Universitätsbetrieb ein. Die hier zitierte Anmerkung zur Funktion von Organisationen (Luhmann 1994) meint, dass auf Ebene der Gesellschaft eine Rhetorik der Gleichheit (zumindest der Chancengleichheit) herrscht, und den Organisationen die „Drecksarbeit“ bleibt, für die in jeder Gesellschaft erforderliche Ungleichheit zu sorgen.

bzw. diese Fragen vorher bedenken sollte – und wir lassen unzählige andere Fragen unerwähnt. Wie wir diese ausgewählten Fragen beantworten, ist eine zweite Auswahl. Organisationsforschung stellt heute ein sehr heterogenes, möglicherweise sogar ein multiparadigmatisches¹¹ Feld dar, und es ist somit wenig verwunderlich, dass es noch eine Menge anderer Fragen und Antworten gäbe. Unsere Fragen lauten also:

1. Was verstehen wir unter Organisation?
2. Woraus bestehen Organisationen?
3. Was leisten Organisationen für ihre Umwelt, also für Menschen, für andere Organisationen, für die Wirtschaft, für die Gesellschaft?
4. Was tun Menschen in Organisationen?
5. Worin unterscheiden sich Organisationen?

Diese Fragen sind für die Organisationsanalyse zentral: Sie stecken den Bereich ab (1), zeigen Ansatzpunkte für die Analyse (2), erklären die Existenzvoraussetzungen jeder einzelnen Organisation (3), verweisen auf die zentrale, aber doch spezifische Bedeutung von Menschen für Organisationen (4), und weisen auf die Unterschiede zwischen Organisationen hin (5).

1.3 Organisationsbegriff

Ganz bewusst heißt die Frage nicht: „Was ist eine Organisation?“ Gemeinhin würde man annehmen, dass über einen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft weit verbreiteten Begriff wie Organisation Klarheit herrscht. Das ist aber nicht der Fall, sehr verschiedene und teils widersprüchliche Bedeutungen existieren nebeneinander.

¹¹ Womit nicht der ohnehin inflationären Verwendung des ursprünglich von Thomas S. Kuhn (1922–1996) eingeführten und ganz spezifisch gefassten Konzeptes „Paradigma“ Vorschub geleistet werden soll. Thomas S. Kuhn war ein amerikanischer Wissenschaftstheoretiker, der mit seinem Buch „Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen“ (1962) das bis dahin geltende Bild erschütterte, Wissenschaft entwickle sich kontinuierlich in einer evolutionären Art, in dem Wissen angehäuft wird und schlechtes Wissen durch besseres ersetzt wird. Kuhn hingegen sieht Wissenschaftsgeschichte als Wechselspiel zwischen Phasen der Normalwissenschaft und der wissenschaftlichen Revolutionen. Ein wichtiges Konzept ist hierbei das des Paradigmas. Eine Revolution ist nach Kuhn stets mit einem Paradigmenwechsel verbunden. Paradigmen von Theorien, die durch eine Revolution getrennt sind, bezeichnet Kuhn als unvereinbar, nicht mit gleichem Maß messbar. Pointiert könnte man behaupten, dass ein altes Paradigma erst dann durch ein neues ersetzt wird, wenn die Vertreter des alten gestorben sind. Paradigmen in der Organisationsforschung können als eine Art Leitdifferenz verstanden werden, die die Forschung jeweils dominiert, z.B. Teil/Ganzes, System/Umwelt, Ziel/Mittel.

Der Begriff hat unterschiedliche Bedeutungen, die ihren Ursprung in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen haben. In der *Betriebswirtschaftslehre* wurde darunter traditionell die dauerhafte Strukturierung von Arbeitsabläufen verstanden (instrumenteller Organisationsbegriff – Ablauforganisation), aber auch die Anordnung von Stellen in Unternehmen, die Weisungsbeziehungen und die Zusammenarbeit zwischen diesen Stellen (Aufbauorganisation). Beide Verwendungen stehen in der praktisch-normativen Tradition der BWL, die sich besonders klar in der Instrumentalthese zeigt: So wird das gesamte Unternehmen als Instrument zur Realisierung der Ziele der Eigentümer verstanden, und Organisation ist wiederum eine der Funktionen, die hier innerhalb des Unternehmens geleistet werden müssen. Sowohl die optimal zieldienliche Anordnung der Stellen wie auch jene der Aufgaben sind Instrumente im Zuge der Verfolgung der Unternehmensziele.

Die *Soziologie* verwendet Organisation zur Charakterisierung eines bestimmten Typs sozialer Systeme, die auf der Mesoebene, also zwischen einfachen Interaktionen, Familien, Gruppen und der Gesellschaft als ganzer liegen. Unterschiedliche Merkmale sind es, die diesen Systemtyp von anderen unterscheiden: formal festgelegte Regeln, formale Mitgliedschaft und ein konsolidiertes Auftreten nach außen (kollektive Akteurschaft) sind die meistgenannten. Formale Mitgliedschaft ist für Personen damit verbunden, ganz bestimmte Rollen übernehmen zu müssen.¹² Unter Organisation werden dann so unterschiedliche Gebilde wie multinationale Konzerne und Kirchen, Patentämter und die Pfadfinder subsumiert.

Die industrielle Revolution war von einem unglaublichen Siegeszug der Organisation begleitet. Während vorindustrielle Produktionsformen am Oikos, der Hauswirtschaft ansetzten – in Handwerksbetrieben wurde wie heute noch in vielen Familienunternehmen kaum zwischen Produktions-

¹² Die soziologische Rollentheorie wurde von Ralph Linton („The Study of Man“) 1936 begründet, nachdem der bekannte amerikanische Philosoph und Soziologe George Herbert Mead (1863–1931), der die Chicagoer Schule der Soziologie begründet hat, den Begriff 1934 in die Soziologie eingeführt hat. In der deutschsprachigen Soziologie war es Ralf Dahrendorf (1929–), der in seinem „Homo Sociologicus“ 1958 das Konzept der Sozialen Rolle etablierte. Heinrich Popitz (1925–2002) definiert soziale Rolle als Bündel von Verhaltensnormen, die eine bestimmte Kategorie von Gesellschafts- bzw. Gruppenmitgliedern im Unterschied zu anderen Kategorien zu erfüllen hat. Verhaltensnormen sind dabei Verhaltensweisen, die von allen oder einer bestimmten Kategorie von Gesellschafts- oder Gruppenmitgliedern in einer bestimmten Konstellation regelmäßig wiederholt und im Fall der Abweichung durch eine negative Sanktion gegen den Abweichler bekräftigt werden (Popitz 1975). Die Leistung des Rollenkonzeptes besteht vor allem darin, dass es die Verbindung zwischen Individuum und Familie, Organisation, Gruppe und Gesellschaft erklärt. Eine ähnliche Leistung erbringt in der BWL der Begriff der Stelle.

sphäre und Privatsphäre unterschieden – basiert die industrielle Produktion auf einer Trennung zwischen Privathaushalt (Familie) und Organisation, der dann nur noch die Arbeitsleistung geschuldet wird. Der Produktivitätsgewinn beruht nicht zuletzt auf erhöhter Flexibilität und Mobilität der Individuen, weil in der Organisation nicht mehr die gesamte Person auf alle Zeiten als Element inkludiert ist und das soziale System nicht verlassen kann, wie dies bei der Familie der Fall ist. Erst mit der Entstehung von Organisationen macht die Unterscheidung zwischen „Arbeitsleben“ und „Privatleben“ Sinn.¹³

Organisationen treten dann als „korporative Akteure“ auf (Coleman 1979, 1986): Basierend auf dem Rechtsinstitut der juristischen Person, der eingeschränkten Teilhaberhaftung entwickelten sich Organisationen zum Motor der Industrialisierung – und erhielten damit eine ungeheure Machtfülle.

Der soziologische Organisationsbegriff setzt sich zunehmend auch in den Nachbardisziplinen durch. Der Bedarf, jene „kollektiven Akteure“, die sich durch formalisierte Regeln konstituieren und über Mitgliedschaft definieren, mit einem einheitlichen Begriff zu treffen, war offensichtlich groß genug. So nennen sich Unternehmensberater meist Organisationsberater, um auch jene öffentlichen Verwaltungs- und Nonprofit-Organisationen anzusprechen, die sich nicht als „Unternehmen“ verstehen.

Der Begriff hat gegenüber verwandten eine Reihe von Vorteilen:

- (1) Im Unterschied zu „Unternehmen“ beschränkt er sich nicht auf erwerbswirtschaftliche Einheiten, sondern gibt einen Sammelbegriff für Produktions- und Dienstleistungseinrichtungen im privatwirtschaftlichen, öffentlichen und Nonprofit-Sektor ab.
- (2) Während „Unternehmen“ die wirtschaftliche Dimension, „Betrieb“ den Standort und „Firma“ die Rechtsform und korrekte Bezeichnung in den Vordergrund rückt, betont „Organisation“ den Sozialsystemcharakter des Phänomens, also die Anordnung der Elemente und die Beziehungen zwischen ihnen. Recht ist für Organisationen Umwelt – nicht nur gesellschaftsrechtliche Regelungen, die ihnen die Form von Einzelunternehmen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften, Vereinen, etc. geben, sondern beispielsweise auch arbeitsrechtliche Regeln, die das Verhältnis zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern bzw. ihrem Personal beeinflussen.
- (3) Unternehmen als wirtschaftliche Einheiten mit rechtlich geprägter Grenzziehung umfassen auch externe Organe wie beispielsweise Aufsichts- und Verwaltungsräte, evtl. die Eigentümer in der Hauptver-

¹³ Sinnarm bleibt aber die „Work-Life-Balance“, suggeriert sie doch, dass Arbeit nicht zum Leben gehört – eine interessante Unterscheidung ist das allemal, sagt sie doch einiges über den, der sie anwendet.

sammlung, auch wenn sie nicht oder nur selten in Entscheidungen Einfluss nehmen (wie beispielsweise Kleinaktionäre). Die Grenzen des Unternehmens sind nicht klar gezogen. Organisationen hingegen entstehen durch soziale Grenzziehung und stellen viel stärker auf die soziale Konstruktion von Zugehörigkeit ab. Dies verweist aber bereits auf die nächste Frage.

Damit soll jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass es innerhalb der Konzeption „Organisation als Sozialsystem“ Einhelligkeit gibt. Verschiedene Theorien legen ganz unterschiedliche Schwerpunkte: Organisationen als Ressourcenpools, als (manchmal) transaktionskostenoptimale Koordination individueller Aktivitäten, als umweltoffene und adaptive Systeme, als Legitimationsadressen, etc. Grundlegende Einigkeit besteht aber darüber, „dass Organisationen dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden.“ (Kieser/Walgenbach 2007, 6)

Nachdem jede Definition Gefahr läuft, auch Konfession zu sein¹⁴, braucht auch diese Definition zwei Ergänzungen: Erstens meint ein Ziel zu verfolgen keineswegs permanente Zielorientierung oder gar Rationalität. Organisationen müssen sich auf Nachfrage aber auch über Ziele legitimieren können, sie müssen also, wenn sie gefragt werden, Ziele nennen können, die ihre Existenz rechtfertigen und ihre Umwelten, also beispielsweise die unterschiedlichen Märkte, zu Unterstützungsleistungen motivieren.¹⁵ Zweitens verfügen Organisationen zwar immer über formale (und informale) Strukturen, was aber den Blick auf die dynamische Seite, die Prozesse nicht verstellen soll. Gerade in den letzten Dekaden sind die Prozesse – z.B. in Form von Kern- und Supportprozessen – ins Zentrum des Interesses gerückt. Unter Prozess soll hier einmal jede zusammenhängende, gekoppelte Folge von Einzelentscheidungen in Organisationen verstanden werden (vgl. zum Begriff der Kopplung Fußnote 6).

Die Zielbildung in Organisationen ist ein Aushandlungsprozess zwischen mehreren Organisationsmitgliedern bzw. Interessensgruppen mit ungleich verteilten Chancen zur Einflussnahme (Cyert/March 1963). Die Dauerhaftigkeit ihrer Ziele unterscheiden Organisationen von Gruppen oder ähn-

¹⁴ Dies behauptete der deutsche Philosoph und Literaturwissenschaftler Ludwig Marcuse (1894–1971), der „große, unbedankte Aufklärer der Deutschen“ – nicht zu verwechseln mit Herbert Marcuse (1898–1979), dem deutsch-amerikanischen Soziologen und neomarxistischen Philosophen und Ideengeber der Studentenrevolte 1968.

¹⁵ Die Erkenntnis, dass Ziele von Organisationen nicht in erster Linie dazu dienen, rationale Entscheidungen zu ermöglichen, sondern die Organisation zu legitimieren, stammt vom amerikanischen Soziologen John W. Meyer, einem der Begründer des Neoinstitutionalismus (vgl. z.B. Meyer/Rowan 1977).

lichen Zusammenschlüssen von Personen genauso wie die formale Struktur, die sich in Stellenbeschreibungen und Anordnungen niederschlägt und formale Rollen mit entsprechenden Verhaltenserwartungen für jedes einzelne Mitglied formuliert.

Für die Analyse von Organisationen könnte sich beispielsweise die Frage stellen, ob jene Ziele, die zur Legitimation nach außen kommuniziert werden, tatsächlich auch Maßstab interner Entscheidungen sind. Organisationsziele sind selten so operational formuliert, dass ihr Erreichen oder Nichterreichen überprüft werden kann. Dennoch wirken sie als Metaentscheidungen, die leicht revidiert werden, wenn sie sich als zu ambitioniert oder auch sozial als zuwenig tragfähig erwiesen haben.

Weiters ist für die Organisationsanalyse wichtig, dass formale Strukturen ein Charakteristikum von Organisationen sind. Diese werden sich beispielsweise zwischen einer Armee und einer Werbeagentur, zwischen der Freiwilligen Feuerwehr und einem internationalen IT-Konzern unterscheiden. Gemeinsam ist diesen so unterschiedlichen Organisationen, dass sie formale Mitgliedschaftsregeln haben. Bei Armee, Werbeagentur, Feuerwehr und IT-Konzern kann man nicht einfach „mitmachen“, man muss beitreten. Die Mitgliedschaft kann auf unterschiedlichen juristischen Normen (Arbeitsvertragsrecht, Vereinsrecht, Militärgesetze, Kirchenrecht) aufbauen.

Die Frage, ob Organisationsmitgliedschaft bloß auf außerrechtlichen, also nicht kodifizierten Normen beruhen kann, die unserer Rechtsordnung vielleicht sogar widersprechen (z.B. Mafia), ist nicht einfach zu beantworten, da wir uns hier im Grenzbereich zwischen formalen Organisationen und Netzwerken befinden: Der Begriff Netzwerk beschreibt soziale Interaktionen (Kanten des Netzwerkes) unterschiedlichen Typs zwischen Akteuren (Knoten des Netzwerkes), die über eine gewisse stabile Struktur bzw. über ein Muster verfügen – also nicht bloß einmalig und spontan interagieren.¹⁶ Zen-

¹⁶ Der Begriff Netzwerk wurde zuerst in der englischen *Social Anthropology* von J. Clyde Mitchell (1918–1995) eingeführt, um lose Selbstorganisationen von einzelnen Zuwanderern in kolonialen Industriestädten zu beschreiben. Das Nützliche dieses Ansatzes war, dass „soziale Netzwerke“ gerade keine „Hauptziele“ haben. Eine frühe Anwendung zur Analyse sozialer Netzwerke bestand in der klassischen Soziometrie, auf die später näher eingegangen wird (vgl. 6.3.1). Während die frühen ethnologischen Arbeiten vor allem die Auswirkungen von Kohäsion, also besonders dicht geknüpfter Netzwerke untersuchten (Barnes 1954; Bott 1957a, 1957b; Kapferer 1969; Mitchell 1969), wandte sich Mark Granovetter später den Vorteilen schwacher Sozialbeziehungen zu (Granovetter 1973, 1982), Ronald Burt schließlich untersuchte die Funktion gänzlich fehlender Beziehungen, sog. struktureller Löcher, und die Vorteile, die Akteuren erwachsen, wenn sie solche Löcher überbrücken (Burt 1992b, 1992a, 1997). Damit ist gemeint, dass jene Akteure strategisch wichtige und erfolgsversprechende Positionen in Netzwerken innehaben, die auf Kontakte zu „Nicht-Mitgliedern“ verweisen können, also strukturelle Löcher überbrücken.

trale Unterschiede zwischen Netzwerk und Organisation sind die explizite Zielorientierung und die Formalisierung der Mitgliedschaftsregeln.

In den meisten Fällen wird ein Vertrag zwischen Organisation und Individuen abgeschlossen, in denen letztere als Organisationsmitglieder verpflichtet werden, Handlungen zu setzen, die dazu beitragen, dass die Organisationsziele erreicht werden. Manchmal – wie z.B. beim Militär – passiert das auf öffentlich-rechtlicher Basis. Freilich sind die vertraglich festgelegten Erwartungen nur ein – meist geringer – Teil all jener Erwartungen, die das Individuum als Organisationsmitglied auf sich nimmt. Eine Vielzahl von Regeln und Normen werden nicht vertraglich fixiert, sind dennoch verhaltenswirksam und werden von Organisationsmitgliedern als Teil der Mitgliedschaftsbedingungen in Kauf genommen (z.B. ein Grossteil der unter dem Begriff „Organisationskultur“ laufenden Normen). Dafür hat sich auch der Begriff des „psychologischen Vertrages“ entwickelt: Demzufolge wird beim Eintritt in eine Unternehmung neben dem formalrechtlichen implizit ein psychologischer Vertrag zwischen der Organisation und dem Individuum geschlossen. Damit werden alle gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche beider Seiten – aufgrund der wahrgenommenen Informationen während des Personalauswahlprozesses – für die Zeit der Beschäftigung „geregelt“. Dieser Vertrag ist nicht statisch, sondern unterliegt dynamischen Veränderungen. Die „Verletzung“ des psychologischen Vertrages ist zwar nicht justiziabel, sie kann aber durch entsprechende Verhaltenskonsequenzen ökonomische Wirkungen nach sich ziehen (beispielsweise innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift).

1.4 Elemente von Organisationen

Der oft bemühte Hausverstand liefert auf diese Frage eine klare Antwort: Organisationen bestehen aus Menschen. In Bezug auf diese Frage hat sich aber die Theorie besonders weit vom Hausverstand entfernt und bietet eine hoffentlich überlegene, jedenfalls aber kontraintuitive Antwort:

Organisationen bestehen aus Entscheidungen. Diese Antwort zeigt im Vergleich zur Hausverstands-Alternative eine Reihe von Vorteilen: Erstens wird damit das Problem gelöst, das entsteht, wenn eine Person Mitglied mehrerer Organisationen, beispielsweise einer Stahlfabrik und eines Fußballvereins ist – das ist aber nicht das Hauptargument, weil hier schon die Mengenlehre andere Lösungen böte (z.B. sich überschneidende Mengen). Zweitens sind Menschen nie in ihrer Gesamtheit, mit Haut und Haaren, Taten und Träumen, Sein und Seele in Organisationen. Es sind immer nur bestimmte Handlungen oder Verhaltensweisen, die sie in Organisationen