

Jürgen Deeg · Jürgen Weibler

Die Integration von Individuum und Organisation

Jürgen Deeg · Jürgen Weibler

Die Integration von Individuum und Organisation



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

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.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frank Engelhardt

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15779-5

Vorwort

Von Organisationen bleibt in modernen Gesellschaften kaum ein Individuum unberührt. Dies betrifft nicht nur die Notwendigkeit zur Daseinsvorsorge, sondern auch die Auswirkungen des Arbeitens auf die Qualität des Menschseins an sich. Organisationen lassen Menschen nicht „kalt“. Vielmehr werden die Psyche und das Gefühlsleben des Einzelnen mannigfaltig tangiert: „Was in Organisationen geschieht, lässt Menschen auf- oder verblühen, bereitet ihnen Freude oder Langeweile, macht sie leiden und erkranken, bietet Gelegenheit oder Nötigung zur Verdrängung, erzeugt Stress, schlägt ihnen aufs Gemüt (Ortmann 1995, S. 100).“ Jedoch sind nicht nur Individuen mit Organisationen konfrontiert, sondern auch Organisationen mit Individuen. Der Einzelne macht auch in einem Kollektivgebilde einen Unterschied, aber nicht immer können solche Gebilde ausreichende Unterschiede zwischen Einzelnen machen. Organisationen sehen sich deswegen vor die Schwierigkeit gestellt, etwas eigentlich Unteilbares (Individuum) und Einzigartiges (Individualität), wenigstens teilweise, in ihre eher allgemeinen Zusammenhänge einzufügen. Inwieweit und mit welcher Qualität dies gelingt, hat dabei unmittelbaren Einfluss auf den kollektiven Erfolg wie das Wohlergehen des Einzelnen. Denn nur wenn die Integration von Individuum und Organisation zur beidseitigen Zufriedenheit gelingt, erwachsen daraus jene Synergien, die Organisationen zu den in Tat unverzichtbaren Elementen unseres Alltags im positiven Sinn machen.

Uns schien es daher an der Zeit, dem immer neuen, hektischeren Entwerfen von Organisationsmodellen und den zahllosen Empfehlungen zur Verbesserung organisationaler Leistungsfähigkeit einmal eine Betrachtung gegenüberzustellen, die in einer Rückschau rekonstruiert, was Organisationen bislang unternommen haben, um ihr eigentliches Problem, die Integration von Individuum und Organisation, anzugehen. Ein solcher Blick zurück ist in schnelllebigen Zeiten eher selten, dennoch wollen wir ihn in einer Art Zusammenschau wagen. Warum? Dass es sich bei der Integration nicht nur um ein, sondern vielleicht sogar *das* organisationale Kernproblem handelt, wird in einer solchen Rückschau schnell deutlich. Es zeigt sich nämlich, dass von Beginn des wissenschaftlichen Nachdenkens über Organisationen an die Frage nach der Integration von Individuum und Organisation offensiv thematisiert wurde. Die Antworten, die damals gegeben wurden, können heute als generische Integrationsprinzipien qualifiziert werden. Diese generischen Integrationsprinzipien besitzen bis zum heutigen Tag ihre Gültigkeit und unterscheiden sich damit wohltuend von modischen Diagnosen und ihren schnell verwelkenden Empfehlungen. Wir sind jedenfalls davon überzeugt, dass durch das bessere Verstehen dieser Integrationsformen auch gegenwärtige Probleme in Organisationen theoretisch präziser erfasst und praktisch besser bewältigt werden können, zumal jede

organisatorische Gestaltung die in der Integrationsabsicht liegenden grundsätzlichen Spannungsfelder zu bedenken hat.

Unsere diesbezügliche Zuversicht schöpfen wir aus dem Wissen darum, dass bereits die ersten großen Organisationsforscher erkannten, dass die in Organisationen arbeitenden Menschen nicht willen- oder seelenlose Geschöpfe sind und damit auch nicht von einer reibungsfrei funktionierenden Organisation auszugehen ist. Wurde diese Erkenntnis seitdem immer wieder und zunehmend dominant als ein Problem für den Organisationserfolg angesehen, wächst aber auch im Laufe der Zeit die Einsicht, dass genau dieser Wille auch einen Unterschied im positiven Sinn machen kann: Einen Unterschied, der eine überragende von einer durchschnittlichen oder minderwertigen Organisationsleistung abhebt. Es kommt also darauf an, wie dieser Wille bzw. dessen Träger, der die Lebendigkeit von Organisationen verkörpert, in Organisationen mitspielt – im Übrigen auch aus Sicht des Trägers. Denn wer sozusagen mit Leib *und* Seele bei der „Sache“ ist, zeigt einen anderen Einsatz, als er von einem bloßen Ausführungsorgan oder Funktionsträger erwartet werden kann. Bleibt das Individuum aber der Organisation fremd, erscheinen ihm auch deren Anforderungen fremd; bleibt eine Organisation auf Distanz zu den Subjekten, distanzieren sie sich auch leicht von ihnen. Hieran zeigt sich, dass Individuum und Organisation in der Frage der Integration stets zusammenspielen (müssen).

Unsere Ausführungen zu diesem Zusammenspiel liegen hiermit nun vor. Zu großem Dank verpflichtet sind wir dabei Dr. Wendelin Küpers, der diese Ausarbeitung kritisch begleitet hat und dem wir viele wertvolle Einsichten verdanken. Von seiner unermüdlichen Diskussionsbereitschaft haben wir im Vorfeld der Erstellung dieses Buches sehr profitiert. Dankbar sind wir aber auch Frau Nadine Schumann, die die endgültige Layoutgestaltung kompetent und entschlossen übernommen und auch zu einem guten Ende gebracht hat.

Hagen, im Juni 2008

Jürgen Deeg

Jürgen Weibler

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| Abbildungsverzeichnis | 9 |
| Einleitung | 11 |
| 1 Das Organisationsphänomen | 23 |
| 1.1 Einordnung..... | 23 |
| 1.2 Historische Entwicklung..... | 26 |
| 1.3 Zusammenfassende Beurteilung | 33 |
| 2 Traditionelle Grundformen der Integration von Individuum und Organisation | 37 |
| 2.1 Einseitige Integrationsformen | 38 |
| 2.1.1 Hierarchisierung | 38 |
| 2.1.2 Funktionalisierung..... | 52 |
| 2.2 Wechselseitige Integrationsformen..... | 73 |
| 2.2.1 Beziehungsorientierung..... | 73 |
| 2.2.2 Kultivierung | 101 |
| 2.3 Zusammenfassende Beurteilung | 133 |
| Fazit | 155 |
| Literaturverzeichnis | 181 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 1: | Grundlegende Konflikte zwischen dem Menschen und der Organisation..... | 15 |
| Abbildung 2: | Entstehungsgeschichte des Wortes Organisation | 24 |
| Abbildung 3: | Grundtypen von Hierarchien..... | 44 |
| Abbildung 4: | Funktionales Verständnis und Taylorismus..... | 60 |
| Abbildung 5: | Das Hawthorne-Forschungsprogramm | 78 |
| Abbildung 6: | Kernaussagen von Taylorismus und Human Relations im Vergleich..... | 80 |
| Abbildung 7: | Interviewleitfaden zur nicht-direktiven Gesprächsführung..... | 82 |
| Abbildung 8: | Blinde Flecken des traditionellen Managements und die neue Human Relations-Perspektive | 84 |
| Abbildung 9: | Simultane Personal- und Organisationsentwicklung | 87 |
| Abbildung 10: | Dimensionen des Kulturkonzepts | 105 |
| Abbildung 11: | Der Einfluss von Kultur auf das menschliche Verhalten | 106 |
| Abbildung 12: | Das Kultur-Ebenen-Modell | 108 |
| Abbildung 13: | Die Kulturtypologie nach Deal/Kennedy | 110 |
| Abbildung 14: | Organisationale Kulturmilieus | 111 |
| Abbildung 15: | Typischer Verlauf eines Kulturwandels nach Dyer | 113 |
| Abbildung 16: | Prozessmodell der Kultur nach Hatch | 115 |
| Abbildung 17: | Ansatzpunkte für eine Kulturentwicklung..... | 125 |
| Abbildung 18: | Management als Systemsteuerung und Kulturentwicklung | 126 |

Einleitung

Der konfliktträchtige Gegensatz zwischen Individuellem und Kollektivem ist eine Grundkonstante des menschlichen Zusammenlebens (vgl. dazu auch Triandis 1995) und prägt demzufolge unseren privaten wie beruflichen Alltag. Diese nahezu paradigmatisch labile Konstellation erhielt besonders seit dem 20. Jahrhundert ausgesprochen viel Aufmerksamkeit in den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen (vgl. Gelfand et al. 2004). Doch schon in der Philosophie der Antike erfuhr der andauernde Antagonismus zwischen dem Einzelnen und der Gemeinschaft Beachtung: Während Platon in einer kollektivistischen Sichtweise das Wohl des Ganzen in den Mittelpunkt stellte, betonte Perikles dagegen die Freiheit des Einzelnen (vgl. Scholl 1995, Sp. 1750f.). Gerade weil dieses Spannungsverhältnis ein so grundlegendes ist, treffen wir es selbstverständlich auch in heutigen Organisationen als Problem an (vgl. auch Wendt 1999, S. 21). Denn hier stehen die Bedürfnisse des Individuums denen der Organisation direkt gegenüber. Das daraus abgeleitete Problem der Integration von Individuum und Organisation ist folglich zwar kein gänzlich neues (vgl. Argyris 1964, S. 7), erfährt aber durch die Komplexität immer vielfältigerer Umweltbezüge von Organisationen eine neue Bedeutung. Denn praktisch alle modernen Organisationen bewegen sich *gleichzeitig* im Spannungsfeld von Innen- vs. Außenorientierung sowie einer individuellen vs. kollektiven Ausrichtung. Im Kontext *organisierter Leistungsgemeinschaften* haben sich dazu spezielle Umgangsformen herausgebildet, die die Eigenheiten und Interessen des Einzelnen mit den Besonderheiten und dem Interesse der Organisation zu verbinden versuchen.

Obwohl die Frage, wie man Individuen und soziale Gebilde wie Organisationen miteinander in Einklang bringen kann, überaus vielfältige Überlegungen angeht und höchst unterschiedliche Erkenntnisse hervorgebracht hat, wurde das Integrationsproblem bislang selten umfassend und vor allem nicht in einer würdigenden Zusammenschau behandelt, sondern nur sehr partikulär von recht heterogenen Denkrichtungen und Strömungen aufgegriffen. Dies ist insofern bedauerlich, als dass nur durch eine solche Zusammenschau die Grundlinien des Umgangs mit diesem Problem in entsprechender Klarheit sichtbar werden. Deswegen wollen wir im Rahmen dieses Buches vier sehr frühzeitig angelegte und aus unserer Sicht bis heute gültige Grundformen der Integration von Individuum und Organisation herausarbeiten und erläutern. Die Begründung hierfür ist relativ schlicht: Für eine Bewertung alternativer Handlungsformen, die Reflexion von Verbesserungs- und Veränderungsmöglichkeiten sowie ein vertieftes Verständnis der Führung komplexer Sozialgebilde erscheint diese Rekonstruktion der zentralen Diskussions- und Entwicklungslinien in der Integrationsfrage notwendig. Denn ein Rückblick in die Vergangenheit und die Auseinandersetzung mit geschichtlich gewachsenen Vorstellungen erleichtern die Erfassung der unterschiedlichen Aspekte der facettenreichen

Integrationsproblematik. Dies hilft nicht nur, die Vielschichtigkeit der Thematik zu verstehen, sondern ist auch für die Einschätzung aktueller Diskussionen wie zukünftiger Entwicklungen von besonderer Bedeutung. Denn in der Organisationspraxis wurde schon früh erkannt, dass ungeregelte Verhältnisse zwischen Individuum und Kollektiv leistungsmindernd und auch für den Einzelnen belastend sein können.

Der von uns verwendete Begriff der Integration meint in diesem Zusammenhang nicht bloß eine Koordination von Individuen, wie sie etwa bestimmte Organisationsformen auf unterschiedliche Weise zu erreichen versuchen, sondern die Einbeziehung und Eingliederung von Einzelnen in ein größeres Ganzes. Dabei entsteht durch die Inbeziehungsetzung von Teil und Ganzem eine neue Einheit aus der gegebenen Differenziertheit, die sich sowohl durch Angepasstheit als *Zustand* wie Anpassung als *Prozess* ergibt. Dies kann auf eine einseitige Weise – vornehmlich als Anpassung des Individuums an die Organisation – oder auf wechselseitige Weise als Annäherung beider zueinander hin geschehen. Diese Idealtypen sind in der Organisationsrealität allerdings miteinander verschränkt, da sich der Einzelne einer Organisation zwar anpasst, sie aber immer auch gleichzeitig verändert (vgl. Bea/Göbel 2006, S. 88). Wir wollen im Folgenden trotzdem die idealtypische Differenzierung aufrechterhalten, auch um eine größere Trennschärfere in der Analyse zu ermöglichen. Dabei ordnen wir die nachfolgend identifizierten Integrationsprinzipien jeweils der einseitigen oder wechselseitigen Integrationsform zu. Hieraus ergeben sich folgende prinzipielle Unterschiede in deren Stoßrichtungen wie deren Implikationen:

Einseitige Integrationsformen setzen die Angepasstheit des Individuums an die Organisation schon voraus. Gestützt auf die bereits vor Eintritt in die Organisation wirkenden Medien sozialer Kontrolle (vgl. Türk 1981) wird dann das Strukturgebilde so gestaltet, dass es einen hohen Grad an Vorsteuerung erzeugt und das Individuum durch entsprechend ausgerichtete Strukturen, Prozesse und Instrumente in die vorgefertigten Strukturen möglichst reibungslos eingegliedert wird. Dabei wird von der Individualität des Einzelnen weitgehend abgesehen, indem mit dem Leistungsdurchschnitt von Personen kalkuliert und der Einzelne auf seine Funktion als Aufgabenträger reduziert wird. Dabei dominiert das Prinzip der Leitung, während Führung unter solchen Umständen nur einen Lückenbüßer darstellt, der bei Abweichungen korrektiv eingreift. Um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, soll zudem das Organisationsgebilde eher konstant gehalten werden. Dies schafft Erwartungssicherheit und stabilisiert die geschaffenen Verhältnisse. Dem Individuum verbleiben für den Fall, dass sich seine Wünsche und Erwartungen in diesen Verhältnissen nicht umsetzen lassen, jenseits der Option des Verlassens der Organisation nur noch sehr begrenzte Reaktionen auf den „stummen Zwang“ objektiver

Verhältnisse. Sehr anschaulich werden solche, sich durch den Kontakt des Individuums mit dem unpersönlichen Kollektivgebilde entstehenden Erfahrungen, in den unterschiedlichen Typen der Anpasstheit an solche Zustände, wie sie v.a. Presthus (1962) herausgearbeitet hat.

Wechselseitige Integrationsformen sehen dagegen eine Anpassung als einen interaktiven Prozess. Dies meint eine Entwicklung beider Pole zueinander hin und eine Entfaltung und Veränderung des Einzelnen wie eine Individualisierung und Reorganisation des Gesamtgebildes. Dabei können sowohl kollektive Bezüge des Individuums betont wie auch die Organisation stärker auf individuelle Anforderungen hin ausgerichtet werden. Dazu müssen dem Individuum mehr Spielräume und Entfaltungsmöglichkeiten eingeräumt, aber auch muss das Strukturgebilde bedürfnisgerechter und flexibler gestaltet werden. Dadurch gewinnt gleichzeitig die Führung von Mitarbeitern eine aktivere Gestalt, da durch den geringeren Grad an Vorsteuerung ihre stärker individuell ausgestaltbaren Einflussmöglichkeiten dringlicher benötigt werden und dem flexibleren Gebilde nur durch Führungskraft eine klare Richtung gegeben werden kann. Führung wird in dieser Logik zu einem Prozess gegenseitigen Anerkennens und Austarierens (vgl. Uhl-Bien 2006), sowohl interpersonell wie auch im Person-Systemzusammenhang. Gleichzeitig erhält das Organisationsgebilde eine stärker dynamische Komponente, da durch die Wechselseitigkeit der Annäherung auf beiden Seiten Bewegungen entstehen und durch die rekursive Verbundenheit aufrechterhalten werden. Hier wirkt sich die Veränderung eines der Teile über die Relation auf das Ganze aus.

Warum gelingt es Organisationen überhaupt so schwer, Individuen in ihre Zusammenhänge zu integrieren? Das Verhältnis von Individuum und Organisation war deswegen von Beginn an spannungsgeladen, weil Organisation ein a priori kollektiver Begriff ist (vgl. Hackstette 2003, S. 55), gegen den sich Individualität zu behaupten hat. Denn die in jeder Form der Organisation beinhaltet Zweckorientierung hat notwendigerweise zur Folge, dass die spezifischen, individuellen Ziele der Mitglieder oder Teilnehmer nicht oder nur partiell erfüllt werden können (vgl. etwa v. Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005, S. 119). Hieraus resultiert die Gefahr einer mehr oder minder großen Frustration des Einzelnen, die sich nicht immer vollständig vermeiden lässt. So sprechen Autoren wie z.B. Argyris (1964, 1975) im Bezug auf das Verhältnis von Person und Organisation von einem grundlegenden Widerspruch zwischen beiden, der aus der funktionsgebundenen und eben nicht personengebundenen Logik des Organisationssystems entsteht. In dieser funktionalen Logik, sind einzelne Personen als Funktionsträger stets austauschbar, sofern es für sie einen annähernd gleichwertigen Ersatz gibt. Gleichzeitig ist die faktische Ausführung der Tätigkeiten durch die Funktionsträger wiederum abhängig von ihren individuellen Faktoren (z.B. Motivation, Qualifikation) sowie von ihrer grundsätzlichen Akzeptanz formaler und funktionaler Strukturen (d.h. der Arbeits- und Leitungsorganisation), denen gegenüber sie sich loyal verhalten sollen (vgl. Argyris

1975, S. 221). Allerdings ist dem Einzelnen aber auch an einem Minimum an Identifikation mit der Organisation sowie einem Minimum an persönlicher Wertschätzung gelegen, um seinen sozialen Bedürfnissen Rechnung zu tragen und kognitive und emotionale Dissonanzen zu vermeiden. Beides sind aber auch Faktoren, die eine essentielle Vorbedingung seines wahrhaftigen Engagements darstellen. Schon hier erkennen wir die charakteristische Vernetzung von Sachverhalten, die allem organisationalen Geschehen zueigen ist und für gestalterische Eingriffe bedacht sein muss.

Der Konflikt zwischen Individuum und Organisation ist also von grundlegender Natur und erfordert im Organisationsalltag immer neue Kompromisse (vgl. v. Rosenstiel 1989, S. 71) – zwar beidseitig, aber oft asymmetrisch. Der Trend zum Individualismus im Rahmen des gesellschaftlichen Wertewandels der letzten Jahrzehnte oder der Individualisierung der Arbeitswelt und der Organisation (vgl. dazu u.a. Welge/Holtbrügge 1997, Hackstette 2003, Schanz 2004, Hornberger 2006) hat dies lediglich noch verschärft. Die Spannungen entstehen dadurch, dass Organisationen als kollektive Akteure den Einzelnen zwar als konstitutives Element abstrakt berücksichtigen, aber stets so agieren, als sei eine Integration bereits geglückt. Dabei ist das organisatorische Gebilde auf die Realisierung eines übergeordneten Zwecks bzw. kollektiver Zielstellungen gerichtet. Eine Organisationsleitung hat dafür zu sorgen, dass sich die Mitglieder möglichst uneingeschränkt für die Erreichung einsetzen. Der Einzelne wird dazu mehr oder weniger in einem instrumentellen Sinn den Zielen der Organisation untergeordnet und hat sich vorwiegend an die Organisation anzupassen. Dazu wird aus Organisationssicht auf abstrakte und durchschnittliche Größen (etwa bei der Leistungsmenge und -güte) abgestellt. Das Individuum wird in dieser Sicht erst dann wieder von Bedeutung, wenn es entweder die kollektive Zielerreichung gefährdet oder außerplanmäßig befördert werden soll. Angesprochen wird aber stets nur der Teil der Individualität, der zur Erreichung kollektiver Ziele funktional oder dysfunktional ist. Da aber in der Organisationspraxis das Unwartete und Außerplanmäßige den Alltag bildet, sind Organisationen demzufolge eigentlich permanent mit der Frage konfrontiert, wie Individuum und Organisation am besten zu integrieren sind. Dabei sind Kompromisse zwischen den folgenden idealtypisch-aufgezeigten Konfliktlinien beider Polen angesiedelt:

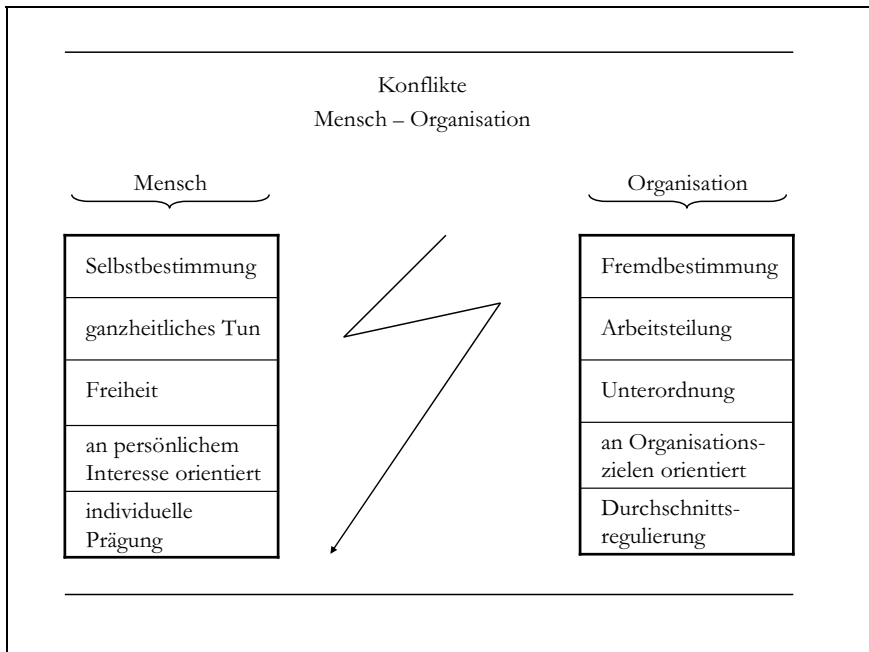


Abbildung 1: Grundlegende Konflikte zwischen dem Menschen und der Organisation (vgl. v. Rosenstiel 2000, S. 120)

Um das Verhältnis zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern und der Gesamtorganisation differenzierter zu verstehen, ist es allerdings notwendig, dieses komplexe Beziehungsgefüge näher zu spezifizieren. Ähnlich wie in der Beziehung zwischen dem Besonderen und dem Allgemeinen besteht dabei auch zwischen dem Individuum und der Organisation ein spezielles Spannungsverhältnis. Dieses spannungsreiche Verhältnis von Individuum und Organisation kann als eine reziproke Relation gegenseitiger Bestimmung spezifiziert werden (vgl. Bartölke/Grieger 2004, Neuberger 1997; Nord/Fox 1996, S. 156). So sind Organisationen von Individuen geschaffene Gebilde, die als solche wiederum auf Einzelne zurückwirken. Das heißt, Individuen schaffen, erhalten und verändern Organisationen, wie auch umgekehrt Organisationen ihre Mitglieder in ihrem Handeln bestimmen, beeinflussen und entwickeln (vgl. dazu auch Giddens 1988). Dabei stellen die Gestaltung von Organisationen durch Individuen und die Steuerung von Individuen durch Organisationen untrennbare und sich wechselseitig konstituierende Interaktionsprozesse dar. Entsprechend existieren vielfältige instrumentelle und institutionelle Einflussbeziehungen zwischen Individuen und Organisationen sowie deren Interaktionen (vgl. Bar-

tölke/Grieger 2004, Sp. 467ff.). Dabei fällt es in der Praxis keineswegs leicht, diese Beziehungen sinnvoll zu gestalten. Denn wenn das Individuum beispielsweise als bloßes Mittel zur Erreichung fremdbestimmter Ziele instrumentalisiert wird, geht dies mit einer folgenschweren Entindividualisierung und Entfremdung einher. Andererseits dienen individualisierte Möglichkeiten der Qualifikation und Partizipation wiederum der Vermeidung von organisatorischen Dysfunktionalitäten, die durch Konflikte zwischen Individuellem und Regelhaftem entstehen können. Organisationen schaffen also Handlungsarenen, die individuelles Handeln einerseits gleichzeitig ermöglichen und einschränken und andererseits ggfs. von diesem bestätigt und verändert werden (vgl. Bartölke/Grieger 2004, Sp. 471).

Zur näheren Gestaltung der Arena haben sich in Organisationen im Wesentlichen zwei zentrale Formen der Verhaltenssteuerung als Möglichkeiten der gezielten Gestaltung der Relation von Individuum und Organisation etabliert: Die Personalführung als vorwiegend direkte, interaktive und individuell ausgestaltete Form der Verhaltenssteuerung und die Organisation (im Sinne von struktureller und prozessuraler Gestaltung) als indirekte, unilaterale und kollektiv ausgestaltete Form der Verhaltenssteuerung. Bis zu einem gewissen Grad stehen sie dadurch sowohl in einem Konkurrenz- wie Substitutionsverhältnis zu einander. Beide erreichen aber auf unterschiedlichem Weg jeweils spezifische Abstimmungsleistungen im Verhältnis von Individuum und Organisation, auf die in modernen organisierten Sozialgebilden nicht mehr verzichtet werden kann. Dadurch wird umgekehrt die Integration sowohl zur Führungsaufgabe *nie* zur Organisationsaufgabe. Während Führung ein Phänomen ist, das sich von Beginn an durch die Geschichte der Menschheit zieht und so seit langem eine Erscheinung der Alltagswelt von Menschen ist (vgl. Weibler 2001, S. 3), stellen Organisationen einen vergleichsweise neuen Erfahrungsraum dar. Mit der Entstehung des Organisationsphänomens zu Beginn der Neuzeit hat das menschliche Verhalten zweifellos einen völlig neuartigen Kontext erfahren, der sehr spezifische und bis dahin kaum erfahrbare Ermöglichkeiten und Beschränkungen hervorgebracht hat. Mit dem Ausbau und der Ausdifferenzierung von modernen, komplexen Gesellschaften zu einer Organisationsgesellschaft (vgl. Gabriel 1979) hat die einschneidende Veränderung der situativen Verhaltensbezüge eine weitere Steigerung und neue Dimensionierung gefunden. Organisationen berühren alle Lebensbereiche und Lebensphasen und damit auch das menschliche Verhalten in umfassender Weise (vgl. Kasper/Heimerl-Wagner 1996, S. 11; Scherer 2006, S. 19f.). Vor diesem Hintergrund lässt sich mit Furnham (2004, S. 421) schlussfolgern, dass Verhalten folglich vor allem Verhalten *in* und *für* Organisationen ist: „Most of our behavior is, of necessity, organizational behaviour.“ Die Bedeutsamkeit der speziellen organisationalen Prägung von individuellem oder kollektivem Verhalten blieb auch der sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts allmählich formierenden Organisationswissenschaft nicht verborgen. Mehr oder minder explizit, teils eher zentral, teils eher peripher haben die allermeisten theoretischen Ansätze und empirischen

Zugänge auf diese Fundamentalfrage Bezug genommen. Es sind jedoch die nachfolgend näher betrachteten vier Zugänge, die die vier generischen Prinzipien und gewissermaßen immer wiederkehrenden Muster nach und nach identifiziert haben.

Im Zentrum der *ersten* Bemühungen einer dezidiert organisationswissenschaftlichen Betrachtung des menschlichen Verhaltens stand die Regelgebundenheit des individuellen Verhaltens durch einen organisationalen Kontext und seine Folgen. Den grundlegenden Beitrag hierzu bildeten sehr früh die Überlegungen Max Webers zu einer rationalen Herrschaft in der modernen Gesellschaft und der Verbreitung der bürokratischen Organisationsform (vgl. Weber 1976; Kapitel 2.1.1). Eine umfassend rationalisierte Lebensführung stellt für ihn eine wesentliche Voraussetzung für den Kapitalismus im Allgemeinen und für die bürokratische Ordnung im Besonderen dar. Verhalten in Organisation hat also schon ein organisationsförmigpassendes Verhalten außerhalb dieser speziellen Gebilde zur Voraussetzung (wie auch zur Folge). Die unpersönliche, rationale Befolgung von erschöpfenden technischen Regeln bzw. Normen wird im Lauf der Zeit zu einem inneren, nicht mehr hinterfragbaren Bedürfnis des Individuums werden. „Je länger die gewohnten Normen und Reglements befolgt werden, desto mehr wird das gehorsame Sichfügen zur festen inneren Einstellung“ (Weber 1976, S. 570). Durch das in der Bürokratie verankerte hierarchische Prinzip kommt es zudem zur Verhaltenskanalisierung, durch die Verhalten insbesondere auf zweckrationale, unternehmensdienliche Ziele (z.B. Karrierewege) gerichtet wird (vgl. Seitz 2006, 195f.). Dadurch werden nicht nur Eigensinnigkeiten oder gar Aggressionspotenziale eingedämmt, sondern es wird auch die Kooperation gefördert. Damit prägt und typisiert die Organisation vor allem in ihrer Strukturgestalt wesentlich das Verhalten der in ihr verfassten Individuen. Mit diesen einflussreichen Überlegungen wurde der Grundstein für eine bis heute verbreitete Denkrichtung der Betrachtung von Verhalten in Organisationen gelegt, die unter dem Leitsatz „Organisation ist Struktur“ (Lang 2007, S. 3) steht, der besonders zum Credo der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wurde.

Max Weber lenkte zudem das Augemerke auf – letztlich verschiedene, sich aber doch ergänzende – Rationalitäten als Beweggründe von Handlungen als speziellem Teil der gesamten Bandbreite von Verhaltensäußerungen: Die bürokratische Organisationsform wird bei ihm zum Prototyp technisch-rationaler Vernunft, deren effizientes Funktionieren die Unterdrückung von Affekten, Leidenschaften, und Gefühlen verlangt. So waltet der ideale Beamte – der als prototypisches Beispiel einer idealen, rationalen verfassten Organisation, der Verwaltung fungiert – seines Amtes „ohne Hass und Leidenschaft, daher ohne Liebe und Enthusiasmus“ (vgl. Weber 1976, S. 129). Dieses Ethos der unbedingten Pflichterfüllung und Unterordnung unter rationale Prinzipien hat für das im bürokratischen Organisationszusammenhang handelnde Individuum und sein Verhalten weit reichende Folgen. Es kommt zu einer Umlenkung persönlich-individueller Emotionen in eine abstrakte

Leidenschaft für die Sache bzw. für die Einhaltung von Verfahren losgelöst von deren Inhalten. Ferner beugt sich der Untergeordnete *einseitig* der funktionalen und positionalen Autorität der Vorgesetzten und damit der verbundenen, im Voraus zugewilligten (Über-)Macht einseitig zugewiesener Befugnisse. Dadurch wird die in diesem Rahmen zugeschriebene, prinzipielle Überlegenheit des Autoritätsträgers durch den Autoritätsunterworfenen anerkannt (vgl. Abraham/Büschges 2004, S. 129). Den Anweisungen der hierarchisch Übergeordneten wird aus rein formalen Gesichtspunkten Folge geleistet: Der Gehorchende handelt dabei so, „als ob er den Inhalt des Befehls um dessen selbst willen zur Maxime seines Verhaltens gemacht habe, und zwar lediglich um des formalen Gehorsamsverhältnisses halber, ohne Rücksicht auf die eigene Ansicht über den Wert oder Unwert des Befehls als solchem“ (Weber 1976, S. 123). In dem vorbehaltlosen Anerkenntnis asymmetrischer Machtverhältnisse liegt damit auch der Schlüssel für den Erfolg dieser Form der Verhaltenssteuerung bzw. Integration. Diese Asymmetrie prägt bis heute die Randbedingungen des (Individual-)Verhaltens in allen erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Organisationen – und besonders auch in Führungsbeziehungen (vgl. Weibler 2001, S. 39). Mit der Wertrationalität als Handeln gemäß dem bewussten Glauben an den Eigenwert eines Sichverhaltens rein als solchem, unabhängig vom Erfolg und damit im Kontrast zur Zweckrationalität als einer rationalen Abwägung von Zweck, Mitteln und Nebenfolgen stehend (vgl. Weber 1976, S. 12f.), hat Max Weber auch das Spannungsfeld der widersprüchlichen und teils dilemmatischen Pole aufgespannt, vor deren Hintergrund Verhalten im Kontext von leistungsorientierten, erwerbswirtschaftlichen (Arbeits-)Organisationen immer erfolgt.

Eine *zweite*, funktionalistische Lesart und Denkrichtung eines organisationsbezogenen Verhaltens wurde wesentlich von F. W. Taylor und seinen Vorstellungen eines „Scientific Management“ geprägt (vgl. Kapitel 2.1.2). Verhalten wird hier teilweise auf reine physische Verrichtungen eingeengt (vgl. dazu auch Reimer 2005, S. 125) und in einen funktionalen Ordnungszusammenhang gestellt. Durch Organisation bzw. die Tätigkeit des Organisierens, die relativ klar definierte Erwartungen an das Handeln von Personen schafft, soll diese funktional begründete Ordnung erreicht werden (vgl. Türk 1992, Sp. 1633). Die Anwendung von funktionalen Prinzipien im Taylorismus dient also der Bändigung und Ausrichtung von Kräften und ihrer Überführung in eine zweckmäßige Ordnung. Der Mensch wird „seines ...eigenen, durch den organischen Zusammenhang gegebenen, Rhythmus entkleidet und ... den Bedingungen der Arbeit entsprechend neu rhythmisiert“ (Weber 1976, S. 686). So werden in der Tradition dieser Position (Human-)Ressourcen, Prozesse und Strukturen in Hinblick auf ihre Funktion analysiert, wobei besonders die Reaktion dieser Entitäten, d.h. ihr Output (z.B. Erfolg), auf bestimmte Inputs (z.B. Anreize) interessiert (vgl. auch Servatius 1991, S. 101). Daraus erwächst auch die Idee, Prämien als Anreize für ein bestimmtes (Leistungs-)Verhalten zu gewähren (vgl. Taylor 1983, S. 130). Wegen dieser vereinfachenden Annahmen über die Verhal-

tensmotive und anderer normativer Äußerungen wird Taylor (und dem Taylorismus) oftmals ein negatives bzw. pessimistisches Menschenbild vorgeworfen (vgl. Bea/Göbel 2006, S. 78). In dieser Tradition steht bis heute die Fokussierung auf die Funktionen und Funktionsweisen von Verhalten in Organisation zum Wohl von kollektivem Zweck und kollektiven Zielen, die vorrangig einen Aufgaben- statt Personenbezug verfolgt. Aus dieser Perspektive werden Organisationen als „entindividualisierte (fast) menschenfreie Räume“ (Lang 2007, S. 2f.) gedacht, in denen der „Störfaktor Mensch“, dort wo er unvermeidbar ein Eigenleben zu entfalten droht, reglementiert, kontrolliert und durch materielle Anreize manipuliert werden muss. Dieser schlichten, aber einflussreichen Denkart folgen besonders die dezidiert ökonomischen Denkfiguren der Organisationsgestaltung und -leitung.

Taylor forderte dabei – gewissermaßen nicht anders als Max Weber – die freiwillige Unterordnung unter einen rationalen Zweckverband, in dem das Individuum in Erfüllung seiner (Arbeits-)Pflichten ganz aufzugehen hat. „Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle, in Zukunft wird die Organisation und das System an erste Stelle treten“ (Taylor 1977, S. 4). Der Einzelne wird dadurch nicht vollständig unwichtig, aber auf ein funktionsadäquates Handeln und seine arbeitsbezogene Rolle beschränkt, so dass seine Bedürfnisbefriedigung nurmehr in der effektiven Ausführung der Arbeit liegen kann. Seinen Wert kann das Individuum nur dadurch zeigen, dass es sich „funktionsadäquat bewährt“, indem es sich in seinem beruflichen Tun immer weiter perfektioniert (vgl. Taylor 1977, S. 134f.). Damit wird vor allem die Bedeutung der inneren Haltung der Arbeiter als Voraussetzung für das „richtige“ Verhalten herausgestellt. Dementsprechend setzten seine Methoden in seinen eigenen Worten auch eine „vollständige Umgestaltung der Auffassung des Arbeiters über ihre Stellung zur Arbeit voraus“ (Taylor 1977, S. 106). Er war sogar davon überzeugt, dass gerade sein System der wissenschaftlichen Betriebsführung die Arbeiter – wie er 1912 in einer Anhörung sagte – „into higher types of men“ verwandeln würde. Eine Unterordnung wird bei ihm aber nicht streng autoritär gefordert, sondern ist durch vernünftige, auch den Arbeitern einsehbare Prinzipien und die effektive Funktionsweise des organisatorischen Ganzen zum Wohle aller gerechtfertigt. Diese funktional begründete Über- und Unterordnung legitimiert aber auch die „rationale Abrichtung und Einübung von Arbeitsleistungen“ (Weber 1976, S. 686). Der Zweck rechtfertigt die Anwendung von angebrachten Mitteln bzw. instrumentale Eingriffe in das Verhalten des Individuums (z.B. die systematische Auslese und Anpassung der Arbeiter), die sich praktisch gesehen in Form einer systematischen Konditionierung des Verhaltens vollziehen (vgl. Walter-Busch 1996, S. 125) und so letztlich einer Manipulation gleichkommen.

Mit Elton Mayo und der von ihm inspirierten Human Relations-Bewegung verbindet sich dann eine weitere, bis heute einflussreiche *dritte* Position der Betrachtung des Verhältnisses von Individuum und Organisation, die zahlreiche Weiterentwicklungen stimuliert hat (vgl. Kapitel 2.2.1). Dieser Ansatz stellte die „Mitar-

beiterbeziehung“ und Beziehungsorientierung bzw. Gruppenprozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung und eingehender Untersuchungen (vgl. auch Smith 1998, S. 239). Mayo verstand seine Arbeit dabei zunächst als eine Erweiterung und Fortsetzung der Pionierarbeiten von F. W. Taylor (vgl. O'Connor 1999a, S. 224; Bruce 2006, S. 185). Taylor hatte selbst schon vorgeschlagen, „dass ein eingehendes Studium der Motive, welche die Arbeiter in ihrem Tun beeinflussen (vgl. Taylor 1977, S. 128)“ als ergänzende wissenschaftliche Untersuchungsmethode eine besondere Aufmerksamkeit verdienen würde – auch wenn er nicht glaubte, dass hierbei ohne weiteres objektive Gesetzmäßigkeiten zu finden seien. Mayo wandte sich gegen die bis dahin vorherrschende extrem individualistische Betrachtung der Arbeiter und ihres Leistungsverhaltens und forderte die gesamte psycho-soziale Situation einer Person – auch in ihren Aspekten außerhalb des eng begrenzten Arbeitsumfelds – einzubeziehen (vgl. Bruce 2006, S. 186). Diese Herangehensweise bezeichnete Mayo später auch als „total situation approach“ (vgl. Walter-Busch 1996, S. 161). Komplexe menschliche Probleme sind demzufolge „ganzheitlich“ aus den verschiedensten Blickwinkeln (Individuum, Gruppe, Umfeld) zu beleuchten und Probleme der mangelhaften Integration aus dieser Warte heraus anzugehen. Vielmehr noch als diese grundlegenden Überlegungen von Mayo wurden die Erkenntnisse aus dem von ihm geleiteten Hawthorne-Forschungsprogramm zum Ansatzpunkt bedeutender Weiterentwicklungen. Der Human Relations-Ansatz geht – gestützt durch diese Ergebnisse – davon aus, dass die informale Organisation ein verhaltensprägender Faktor ist, von dem vor allem auch positive Wirkungen (Motivations- und Leistungssteigerungen) ausgehen können. Dies insbesondere dann, wenn die sozialen Beziehungen gut sind und zur Zufriedenheit bei den Mitarbeitern führen – also eine gelungene, produktive Integration vorliegt.

Bei dem Prinzip der Beziehungsorientierung werden somit vor allem informelle Dimensionen der Organisation für die Integration des Individuums genutzt. Jedoch ist die informelle Organisation ein ambivalentes Phänomen, da sie in zwei Ausprägungen vorzufinden ist (vgl. Schimank 2007, S. 202), die nicht in gleichem Maß zu einer produktiven Lösung der Integrationsfrage beitragen. Einerseits kann Informalität die Lücken der Formalstruktur ausgleichen und ihre Defizite beheben. Dabei unterstützt eine Beziehungsorientierung die formalen Autoritätsstrukturen und erlaubt die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse wie die Steigerung sozialer Effizienz. Andererseits dienen aber informelle Strukturen auch dazu, die Interessen des Individuums zulasten der Organisation zu realisieren (z.B. informelle Leistungsnormen in Gruppen). Dann trägt eine Beziehungsorientierung nicht mehr zu einem Ausgleich zwischen Individuum und Organisation bei, sondern verstärkt eher desintegrative Entwicklungen. Die Beeinflussung von Wahrnehmungen der Individuen in einem positiven Sinn schafft prinzipiell erst einmal ein Zugehörigkeitsgefühl, das sich nicht notwendigerweise in korrespondierende Handlungen niederschlägt. Die im Gefolge der Human Relations-Ansätze entstandene Annahme, dass

es einen „one best way“ im Verhalten gibt, der in der Konsequenz zu höherer Leistung und Zufriedenheit der Geführten führt (vgl. Ridder 2007, S. 53) und auf diesem Weg sozusagen ihre Integration in das Gesamtgebilde befördert, erwies sich empirisch gesehen als nicht haltbar. Ein freundschaftliches, vertrauens- und respektvolles Verhalten gegenüber dem Individuen oder Gruppen, bzw. eine Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse des Einzelnen, die Sorge um sein Wohlergehen oder der Respekt gegenüber individuellen Vorstellungen führt nicht mit der Zwangsläufigkeit zu den positiven Folgen mit Blick auf die Integrationsproblematik, wie von dieser Denkrichtung postuliert. Und schließlich helfen auch keine verbesserte Stimmung und mehr Verständnis, wenn die faktischen Arbeitsbedingungen unzureichend sind (vgl. Resch 2005, S. 68).

Mit dem Organisationskultur-Ansatz verbindet sich das Prinzip der Kultivierung als das *vierte* und letzte Integrationsprinzip im Verhältnis von Individuum und Organisation (vgl. Kapitel 2.2.2). Dabei wird das Individuum in einem Wert- und Sinnzusammenhang über den Weg der Enkulturation oder Sozialisation „vergemeinschaftet“ und so in kollektive Bezüge integriert. Die Kultur soll dabei gewährleisten helfen, dass sich Individuen mit der Organisation über ein „Wir-Gefühl“ identifizieren und besonders auch neu hinzugekommenen Personen die Orientierung und Einbettung ermöglichen (vgl. Baetge et. al. 2007, S. 188). Demnach steht Organisationskultur damit grundsätzlich für etwas Gemeinsames, das zwischen allen integrierten Organisationsmitgliedern herrscht – nämlich für gemeinsam geteilte Werte, (Handlungs-) Normen oder auch Überzeugungen, die ihrerseits das konkrete und alltägliche (Leistungs-)Verhalten der Mitglieder einer Organisation nachhaltig und in einer übereinstimmenden (kollektiven) Weise prägen (vgl. auch Weibler 2008, S. 17ff.). Organisationskultur wirkt somit wie ein verhaltensbezogener „Autopilot“ (Bleicher 1991, S. 126), wie ein „ungeschriebener Verhaltenskodex“ (Eberwein/Tholen 1991, S. 205) oder wie eine „unsichtbare (Führungs-)Kraft“ (vgl. Wunderer 2006, S. 153). Diese Zuschreibungen erklären auch, warum die Organisationskultur im Sinne einer Standardisierung von Denk- und Verhaltensweisen („kollektive Programmierung des Geistes“; vgl. Hofstede 1980, S. 13) als wichtiges Integrationsinstrument angesehen wird. Sehr anschaulich illustriert wird diese Hoffnung, die in die Bindungskräfte durch Kultur gesetzt wird, durch die vielfach verwendete Klebstoff-Metapher: Kultur fungiert demnach als sozialer Klebstoff, der das Organisationsgebilde zusammenhält (vgl. Smircich 1983, S. 344). Dabei wird regelmäßig unterstellt, dass eine Organisationskultur auch eine relative Kohärenz aufweist, die eine nach Ansicht der integrativen Perspektive der Kulturforschung eine Grundbedingung des Kulturellen überhaupt darstellen soll (vgl. Martin/Frost/O’Neill 2007, S. 728). Schein (1992, S. 10) formuliert dies wie folgt: „Culture somehow implies that rituals, climate, values, and behaviors bind together into a coherent whole. This pattern or integration is the essence of what we mean by ‘culture’.“ Diese Ganzheitlichkeit von Kultur kann dann genutzt werden, die „Ressource Individuum“ für

ökonomische Zwecke „ganzheitlicher“ und damit noch effektiver zu nutzen (vgl. Stolz/Türk 1992, Sp. 843).

Bei der Integration auf kulturellem Weg geht es um die Eindämmung zentrifugaler Kräfte durch die Sichtbarmachung einer gemeinsam verbindenden Organisationskultur (vgl. auch Remer 1992, S. 242). Kultur fungiert damit ein Stück weit als ein Surrogat für die (kollektiv) stabilisierende Fiktion von Dauerhaftigkeit, die der Organisation durch die sich immer stärker wandelnden, Teilautonomie verlangenden Strukturen (z.B. Dezentralisierung, Center-Bildung) verloren geht. In dem Maße, wie sich die Hoffnungen auf eine rationale Planbarkeit, Gestaltbarkeit und umfassende Steuerbarkeit von Organisationsgebilden zunehmend verflüchtigt haben, wurde versucht, über die Organisationskultur einen neuen, intelligenteren Steuerungsmodus zu finden (vgl. Kühl 1998, S. 154). Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass der gezielte Einsatz von Managementmaßnahmen und -instrumenten sowie auch das Management im institutionellen Sinn selbst bereits Teil der Organisationskultur ist (vgl. Baetge et al. 2007, S. 188), weswegen sich hier Ursache und Wirkung kaum voneinander trennen lassen. Wer also hierdurch wen integriert oder ob eine Integration Voraussetzung oder Folge solcher Strategien ist, kann – im Gegensatz zu den vorherigen Integrationsprinzipien – kaum eindeutig bestimmt werden. Zudem werden solchen Vergemeinschaftungs- und Vereinnahmungsstrategien (vgl. Krell 1993) auch durch den Eigensinn der Subjekte deutliche Grenzen gesetzt. Der Versuch der Nutzung von Gemeinschaft übersieht zudem, dass Gemeinschaften nur vergleichsweise schwach Ordnungsleistungen zu erbringen vermögen (vgl. Gläser 2007, S. 91). Gleichwohl zeigt sich am Organisationskulturansatz sehr deutlich, dass sich zur Bewältigung des Integrationsproblems immer subtilere Sozialtechniken der Verhaltenssteuerung etablieren, die die „Hegemonie des Kapitals“ auf bislang unberührte, zuvor als unverfügbar gedachte Bereiche des menschlichen Daseins ausdehnen (vgl. Kühl 1998, S. 155), was seit der Konstitution moderner Organisationen überwunden schien.

Auch dadurch wird erkennbar, dass die einzelnen Integrationsformen zwar jeweils einzelne und sehr spezifische Wege sind, das Spannungsfeld von Individuum und Organisation zu bewältigen, sie aber nicht ohne Bezug zueinander gedacht werden können. Bevor wir aber diese bereits skizzierten Entwicklungslinien detaillierter betrachten und ihre Folgen für das Organisationsgeschehen analysieren, möchten wir zunächst eine Einordnung des Verhältnisses von Individuellen und Kollektiven vor dem Hintergrund des Organisationsphänomens und seiner historischen Entwicklung vornehmen.

1 Das Organisationsphänomen

1.1 Einordnung

Organisationen prägen die Lebenswirklichkeit moderner Gesellschaften in einem derart hohen Maße, dass sie kaum mehr aus ihnen wegzudenken sind (vgl. für viele z.B. Türk 1978, S. 1; Scott 1986, S. 21; Kieser/Kubicek 1992, S. V; Esser 2000, S. 237f.; Titscher/Meyer/Mayrhofer 2008, S. 36). Menschen arbeiten in Organisationen, produzieren mit Organisation(en) Güter und Dienstleistungen, artikulieren durch sie Ideen und Interessen oder lösen mit ihrer Hilfe Probleme. Das Vorhandensein von Organisationen wird deshalb auch als das charakteristische Merkmal moderner Gesellschaften angesehen (vgl. u.a. Pfeffer 1997, S. 3; Aldrich 1999, S. 5; Tsoukas 2001, S. 7). Die Dichte und Verschiedenartigkeit heute existierender Organisationen dürfte einmalig in der Geschichte der Menschheit sein (vgl. Kasper/Heimerl-Wagner 1996, S. 11). So unterschiedliche Organisationen wie Schulen, Krankenhäuser, Verwaltungen, Unternehmen, Vereine oder Universitäten erfüllen dabei überaus vielfältige und höchst facettenreiche Aufgaben.

Diese und andere Organisationen beschäftigen sich mit so unterschiedlichen und komplexen Dingen wie dem Umweltschutz, der Güterproduktion, der sozialen Gleichstellung oder der Gesundheitsvorsorge. Sie besitzen dabei als Ganzes ein erstaunliches Leistungsvermögen: So können z.B. Unternehmen Weltraumstationen produzieren, weltweite Telefongespräche ermöglichen oder gigantische Staudämme bauen. All diese Aufgaben würden ein einzelnes Individuum klar überfordern (vgl. Scherer 2006, S. 19). Organisationen sind demnach Zusammenschlüsse, die Menschen helfen, Aufgaben zu erfüllen, die sie allein nicht bewältigen könnten oder die – im Fall weniger ambitionierter Vorhaben – aus ökonomischen Gründen sinnvollerweise nicht allein bewältigt werden sollten (vgl. Hall 1998, S. 3; Aldrich 1999, S. 5f.). Der Bau eines Supertankers oder die Ausrichtung eines internationalen Sportwettkampfs wird aber heutzutage nicht nur durch die Anstrengung innerhalb einer Organisation, sondern vor allem durch das kooperative Zusammenwirken vieler Organisationen ermöglicht (vgl. Aldrich 1999, S. 6).

Organisationen berühren außerdem gleichermaßen alle unsere Lebensbereiche und Lebensphasen und damit auch unser Verhalten (vgl. auch Neuberger 1977, S. 12; Kasper/Heimerl-Wagner 1996, S. 11. Jeder Mensch verbringt einen wesentlichen Teil des Lebens in Organisationen als Mitglied oder als Klient (vgl. auch Pfeiffer 1976, S. 9; v. d. Oelsnitz 2000, S. 13; Lengfeld 2007, S. 13). Die Gestaltung der Freizeit kann sich dabei ebenso wie die Ausübung eines Berufs im Rahmen von Organisationen (z.B. Sportverein) oder unter Mithilfe von Organisationen (z.B. Freizeitparks) vollziehen (vgl. auch Scherer 2006, S. 19). Durch diesen täglichen Umgang mit Organisationen und die vielfältigen Zugehörigkeiten jedes Einzelnen