

## 2 Organisationstheoretische Grundlagen

### 2.1 Ableitung des Organisationsbegriffs aus den theoretischen Konzepten

Um den Begriff der Organisation für die vorliegende Analyse operationalisierbar zu machen, soll zunächst einmal eine grundlegende Auseinandersetzung mit den äußerst heterogenen Konzepten der Organisationstheorien erfolgen. Basierend auf jenem theoretischen Fundament lässt sich dann schrittweise das der Arbeit zugrunde liegende Organisationsverständnis herleiten. Da insbesondere das Verhältnis zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern für diese Untersuchung von Bedeutung ist, liegt der Fokus der theoretischen Ableitung auf den spezifischen Veränderungen jener Relationierung im historischen Verlauf.

Der entwicklungsgeschichtliche Beginn der als modern apostrophierten Organisationstheorien lässt sich zeitlich auf das frühe 20. Jahrhundert datieren.<sup>4</sup> Als Konzepte von zentraler Bedeutung für die frühe Phase werden in der Literatur hauptsächlich drei klassische

---

<sup>4</sup> Zur Entstehung und Entwicklung des Organisationsbegriffs vor dem 20. Jahrhundert siehe Luhmann (2000: 11ff.).



Ansätze benannt (vgl. Reichwald/Möslein 1999: 31; Schreyögg 2003: 31ff.). Dies sind zum einen die Bürokratietheorie von Weber (vgl. hierzu 1972; Erstausgabe 1921) sowie ferner der Ansatz des „Scientific Management“<sup>5</sup> von Taylor (vgl. im englischen Original 1911; deutsche Übersetzung 1913) und der administrative Ansatz von Fayol (vgl. im französischen Original 1916; deutsche Übersetzung 1929). Für alle drei Ansätze lässt sich konstatieren, dass sie auf den zentralen Prinzipien von Beherrschbarkeit, Berechenbarkeit und Universalität basieren. Organisation entspricht hier der Vorstellung einer effizienten und effektiven Koordination von Handlungsabläufen und Entscheidungen im Sinne einer angestrebten betrieblichen, amtlichen oder gesellschaftlichen Zielsetzung sowie der Herstellung der hierfür erforderlichen formalen Ordnung. Dies bedingt eine Integration des Individuums in die Organisation, bei der durch Kopplung an Zweck-Mittel-Relationen, Technologien oder Regeln sichergestellt werden soll, dass die mit Unsicherheit assoziierte Individualität der Mitglieder weitgehend ausgeschlossen wird, um einen möglichst hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit zu erzeugen.

Weber (vgl. 1972) verortet die Lösung sowohl der Integrationsproblematik als auch der Konstituierung der erforderlichen Koordination und Kontrolle von Handlungsabläufen in der Realisierung des von ihm entworfenen Ideals der Bürokratie mittels Rationalisierung. Die gesellschaftliche Basis hierfür findet ihren Ausdruck im Typus der legalen Herrschaft, die, im Gegensatz zur traditionellen oder charismatischen Herrschaft, auf Gehorsam durch Anerkennung formaler Regeln beruht (vgl. ebd.: 124). Die legale Herrschaft resultiert aus „dem Glauben an die Legitimität gesetzter Ordnung und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen“ (ebd.: 124).

Dem zentralen Paradigma der Bürokratietheorie zufolge, bewirkt die Rationalisierung eine Loslösung von den als störend und unsicher definierten, irrationalen Tendenzen der Individuen, indem es jene durch die Reliabilität einer auf Vernunft beruhenden Sachlichkeit

---

5 Der Ansatz des „Scientific Management“ („Wissenschaftliche Betriebsführung“) wird nach dem Namen seines Begründers in der sozial- und betriebswirtschaftlichen Fachliteratur auch als *Taylorismus* bezeichnet.



substituiert. Die auf Einsicht fußende Akzeptanz sachlich begründeter und hierarchisch verfasster Regeln stabilisiert nicht nur die Verhaltenserwartungen sowohl im Innen- wie im Außenverhältnis, sondern führt auch zur Auflösung der Grenze zwischen Organisation und Individuum. Im Idealfall der Bürokratietheorie bedingt die stringente Trennung von Person und Sache, dass sich die Individuen die Regeln und damit auch die imperativen Zielsetzungen der Organisation zu eigen machen und ihre Umsetzung konsequent anstreben.

Bereits einige Jahre vor Webers Bürokratietheorie formulierte Fayol (1916) in seinem administrativen Ansatz eine erste Systematisierung allgemeiner Organisationsleitlinien, die als Grundlage der modernen Management- und Verwaltungslehre gilt.<sup>6</sup> Im Gegensatz zu den als theoretische Analyse angelegten Erörterungen Webers sind die in Fayols Abhandlung „Administration industrielle et générale“ benannten vierzehn „Prinzipien“ der Unternehmensführung eher als universeller Katalog praxisorientierter Regeln zur effizienten und effektiven Organisation eines Unternehmens oder einer Verwaltung intendiert. Die Einbindung der Mitglieder in die Organisation vollzieht sich bei Fayol aber nicht qua Ratio, sondern über eine Synthese aus Vergemeinschaftungszwängen und Motivationsanreizen durch Führungspersönlichkeiten. Seine vierzehn „Prinzipien“ enthalten sowohl Forderungen nach Restriktionen gegenüber individuellen Einflüssen, beispielsweise im Prinzip der „Unterordnung des Sonderinteresses unter das Interesse der Gesamtheit“ oder der „Disziplin“, im Sinne einer Verpflichtung zum Gehorsam aller gegenüber den determinierten Arrangements, als auch die Betonung der Vorbildfunktion der Leitung (repräsentiert im Prinzip der „Autorität und Verantwortlichkeit“), ergänzt um das Erfordernis einer hierarchischen Dienstordnung (postuliert im elementaren Prinzip der „Einheit der Auftragserteilung“) und die Anwendung „gerechter“ Sanktionen (siehe Fayol 1929: 19ff.). Die kon-

---

6 Auf der Basis der Arbeit von Fayol (1916) entwickelten Gulick/Urwick (1937) ihre sieben „Hauptfunktionen von Managern“: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting (POSDCoRB). Diese allgemeinen Leitbilder haben bis in die Gegenwart ihre praktische Bedeutung für die Managementlehre behalten.



sequente Anwendung der vierzehn „Prinzipien“ ermöglicht nach Fayol die Schaffung und Erhaltung von Ordnung und Stabilität, losgelöst vom jeweils spezifischen Typ der Organisation.

Einen deutlich radikaleren Schritt als Weber und Fayol bei der Gestaltung des Verhältnisses zwischen Organisation und Individuum vollzieht Taylor (vgl. 1911) in seinem Ansatz des „Scientific Management“. Auf der Basis naturwissenschaftlicher Experimente konzipiert er handlungsorientierte Verfahrensweisen zur Optimierung der generell als mangelhaft konstatierten Leistungsfähigkeit von Organisationen, ohne jedoch daraus jemals eine fundierte Theorie zu entwickeln. Seine quasi-wissenschaftlichen Methoden der Prozesssteuerung sind determiniert durch ein Menschenbild, das geprägt ist von einer a priori unterstellten Drückebergerei vor ehrlicher Arbeit (vgl. Taylor 1913: 12) und der Behauptung der primären Fixierung auf materielle Anreize. Die Lösung der Problematik der Einbindung des Individuums in die Organisation sowie die Steigerung der Effektivität und Effizienz beim Einsatz der Arbeitsmittel besteht in der Substitution des Faktors Mensch durch vermeintlich neutrale Wissenschaft. Die Erstellung der Normen sowie die Umsetzung und Überwachung der Prinzipien wissenschaftlicher Betriebsführung obliegt den „scientific managers“. Diese Experten, in der Regel Ingenieure, stellen bei Taylor die Repräsentanten einer objektiven, rationalen Instanz dar, deren Aufgabe auch darin besteht, zwischen dem Management und den Arbeitern zu vermitteln und letztere möglichst reibungslos in die Abläufe einzubinden. Trotz der mangelnden theoretischen Fundierung, des reduktionistischen Menschenbildes und der technokratischen Ausrichtung erlangte der Ansatz des „Scientific Management“ mit seiner extremen Form der Rationalisierung eine große Resonanz, vor allem im Bereich der industriellen Produktion.<sup>7</sup>

Für die zuvor skizzierten klassischen Ansätze der Organisationstheorien lässt sich konstatieren, dass sie auf spezifischen Rationali-

---

<sup>7</sup> In Deutschland begründete die Rationalisierung nach Taylor das Fundament für die Entwicklung des 1924 eingesetzten *Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung* (REFA), der bis in die Gegenwart als *Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung* tätig ist.



tätskonstrukten mit einer inhärenten Steigerungslogik basieren. Diese Modelle erwiesen sich jedoch in der Praxis aufgrund ihrer trivialen Annahmen als unzureichend, vor allem im Hinblick auf die Entwicklung von Problemlösungen für die durch zunehmende Komplexität gekennzeichneten Organisationen, da sie nicht die hierfür erforderliche Kreativität und Innovation zu generieren vermochten. „Die letzten Jahrzehnte haben mit dieser Vorstellung einer technokratischen, einer rationalen, weil planbaren Organisation gründlich aufgeräumt“ (Baecker 2003: 36).

Negative Auswirkungen der tayloristischen Arbeitsteilung, vor allem im Hinblick auf die sinkende Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, werden im historischen Rückblick als wesentliche Impulse zur sukzessiven Wahrnehmung und Anerkennung der Relevanz menschlicher Beziehungen für Organisationen angeführt. Zwar lässt sich ein allgemein verbreitetes Bewusstsein für die Bedeutung des Humanen in der Arbeitswelt, anhand von erfahrungsbasierten Darstellungen der Industrialisierung aus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, ausmachen, insbesondere im Kontext der Thematisierung immer wieder entstehender Konflikte. Dennoch erfuhren diese praktischen Erkenntnisse erst in den frühen 1930er Jahren mit der Human-Relations-Bewegung und dem Human-Ressources-Ansatz eine breitere Rezeption im Diskurs der Organisationstheorien (vgl. Kieser 2002a: 101ff.).<sup>8</sup> Ihre wissenschaftliche Legitimierung bezieht die Human-Relations-Bewegung überwiegend aus den Forschungsergebnissen der zunächst von Roethlisberger/Dickson durchgeführten Hawthorne-Experimente<sup>9</sup>, deren soziologische Aufarbeitung durch Ma-

---

8 Die Verbreitung der Human-Relations-Bewegung trug maßgeblich zur wissenschaftlichen Ausdifferenzierung der Organisationspsychologie sowie der daraus resultierenden Konzepte der Organisationsentwicklung und Humanisierung der Arbeit bei (vgl. Kieser 2002a: 101ff.).

9 Die als Hawthorne-Experimente bekannt gewordenen Studien fanden auf Initiative des US-amerikanischen *National Research Council* (NRC) ab 1924 in den Hawthorne-Werken der *Western Electric Company*, ursprünglich als Programm zur Erforschung der Zusammenhänge zwischen der Beleuchtungsstärke am Arbeitsplatz und der Arbeitsleistung der Mitarbeiter, statt. Anstelle der erwarteten Effekte durch die Beleuchtungsstärke entdeckten die Wissenschaftler



yo (1933) die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen für den Betrieb fokussierte. Unbeschadet der später aufkommenden expliziten Kritik an methodischen und analytischen Defiziten der Hawthorne-Experimente erlangte die Human-Relations-Bewegung sowohl in der Organisationspraxis als auch den Theorien eine umfangreiche Beachtung. In Bezug auf den Aspekt der Integration des Individuums in die Organisation werden nun nicht nur vermeintlich objektive Faktoren berücksichtigt, sondern auch emotionale und soziale Faktoren, wie beispielsweise Arbeitszufriedenheit, Identifikationsempfinden und Kooperationsbereitschaft. Dies evoziert wiederum den Einsatz von Experten zwecks Ermittlung und Abschaffung demotivierender Arbeitsbedingungen sowie der Entwicklung eines veränderten Führungsstils, der schließlich in der Anwendung kommunikativer Sozialtechniken der Leitungsebene im Umgang mit Mitarbeitern seinen Ausdruck findet.

Der gravierende Mangel der Human-Relations-Bewegung manifestiert sich allerdings in einer Reduktion auf kompensatorische Ergänzungen klassischer Rationalisierungskonzepte durch die Anwendung psychologischer Methoden zur Verbesserung des Betriebsklimas sowie der Idealisierung zwischenmenschlicher Beziehungen, anstatt das Leitbild der tayloristischen Arbeitsgestaltung einer grundsätzlichen Revision zu unterziehen (vgl. Kieser 2002a: 113).

Erst die Entwicklung der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze, insbesondere der Entscheidungstheorie, führt hier zu einer wesentlichen Modifizierung des traditionellen Organisationsparadigmas mit weitreichenden Konsequenzen für das Verhältnis zwischen Organisation und Individuum. Im Fokus der Organisationsanalyse stehen nun nicht mehr vorgeblich verlässliche, rational-technokratische Strukturen zur Erzeugung von Eindeutigkeit und Ordnung. Die Ansatzpunkte der verhaltenswissenschaftlichen Theorie sind Entscheidungsprozesse der organisationalen Bestandssicherung. Organisation vollzieht sich demgemäß als Resultat menschlichen Entscheidungsverhaltens im Kontext der erzwungenen Anpassung an sich permanent wandelnde Bedingun-

---

vielmehr den maßgeblichen Einfluss psychischer Faktoren auf die Arbeitsleistung (vgl. hierzu Roethlisberger/Dickson 1939).



gen einer komplexen Umwelt unter der Prämisse der Begrenztheit menschlicher Rationalität sowie geistiger und dispositiver Kapazitäten (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 2002: 133).

Das theoretische Fundament der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze hat Barnard (1938) in der Abhandlung über die Funktionen der Exekutive gelegt. Mit seiner Definition der formalen Organisation als System koordinierter Handlungen formuliert er eine Grenze zwischen Organisation und Individuum, die nicht hintergebar ist. Individuen sind, selbst als Mitglieder, nur insofern Teil der formalen Organisation, indem sie relevante Handlungen zur deren Bestandssicherung realisieren. Die Subjekte, im Sinne komplexer psychischer Systeme, gehören nach dieser Definition bereits zur Umwelt der Organisation, ebenso wie Objekte und allgemeine soziale Strukturen. Mit Hilfe dieses Konstrukts lässt sich organisatorisches Handeln von individuellem Handeln differenzieren und beides als Handlungssystem mit je inhärenter Eigenlogik begreifen, die partiell übereinstimmen kann (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 2002: 134f.). Daraus resultiert schließlich auch die basale Problematik der Bestandssicherung einer Organisation, die darin besteht, Mitglieder zu gewinnen und deren Kooperationsbereitschaft langfristig zu erhalten. Das Ziel der Sicherung des eigenen Überlebens erreicht eine Organisation nach Barnard, wenn sie eine Balance zwischen den von ihr offerierten Anreizen und den erhaltenen Beiträgen seitens der Teilnehmenden zu erzeugen vermag (vgl. ebd.: 136). Um potenzielle Mitglieder dazu zu bewegen, sich dauerhaft mit eigenen Beiträgen („contributions“) für organisatorische Zwecke zu engagieren und dafür temporär auf die Befriedigung ihrer persönlichen Interessen und Bedürfnisse zu verzichten, generiert die Organisation materielle und immaterielle Anreize („inducements“), die den Akteuren einen adäquaten Ausgleich für die Bemühungen und Entsagungen offerieren sollen (siehe Barnard 1938: 139ff.).

Zwar bedarf es hierfür nach wie vor der Unterordnung des Individuums unter die Autorität der Organisation, die formal als vertraglich fixierte Prämissen zu Beginn der Mitgliedschaft festgelegt werden. Doch trotz der Parallelen zum Konzept der legalen Herrschaft von Weber, lässt sich für die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze ein



wesentlicher Unterschied konstatieren. Während Weber den Begriff der legalen Herrschaft als einen, von der rationalen Logik der Organisation her definierten und legitimierten Typus der Sanktionierung und Machtausübung begreift, formuliert Barnard Herrschaft als Resultat der Disposition des Individuums zur Anerkennung organisationaler Autorität (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 2002: 138). Damit wird deutlich, dass nicht die Organisation einseitig die Regeln definiert, sondern ihrerseits von der allgemeinen Bereitschaft ihrer Mitglieder zur Unterwerfung abhängig ist. Das jeweilige Ausmaß dieser Unterwerfungsbereitschaft bezeichnet er als „zone of indifference“ (Barnard 1938: 169). Diese Indifferenzzone umfasst einen individuell differierenden Bereich, innerhalb dessen die Mitglieder sich gegenüber Anweisungen neutral verhalten, da deren Ausführung nicht ihre persönlichen Belange tangiert (siehe hierzu auch Baecker 2003: 31). Liegt hingegen eine Anweisung außerhalb der jeweiligen Indifferenzzone eines Mitglieds, sinkt dessen Bereitschaft zur Ausführung von Anweisungen erheblich, bis hin zur vollständigen Verweigerung.

Dieses von Barnard als fragil identifizierte Verhältnis zwischen Organisation und Individuum wird durch das Konzept der „bounded rationality“ weiter differenziert (vgl. Simon 1976: 80ff.; Erstausgabe 1945). In Kontrastierung zu den klassischen Rationalitätskonstrukten von Weber und Taylor – mit ihrer inhärenten Steigerungslogik – konstatiert Simon dagegen eine begrenzte Rationalität der Individuen und damit auch der Organisation. Eine objektive Rationalität der Organisation ist insofern nicht realisierbar, als das ihr zugrunde liegende Entscheidungsverhalten von handelnden Individuen bestimmt wird, die trotz bester Absichten allenfalls über ein relatives Maß an Rationalität verfügen. Als ursächlich hierfür benennt Simon die limitierten kognitiven Möglichkeiten der Entscheider zur Wissensaneignung und Verarbeitung relevanter Informationen sowie die Selektivität subjektiver Wahrnehmung. Darauf begründet sich des Weiteren die beschränkte Fähigkeit zur Antizipation zukünftiger Entwicklungen und somit der potenziellen Konsequenzen des Entscheidungsverhaltens, die noch verstärkt wird durch den allgemeinen Zeitdruck, der überhaupt nur eine eingeschränkte Auswahl an Alternativen zulässt.



Deshalb orientiert sich Entscheidungsverhalten in Organisationen nach Simon nicht an optimalen Lösungen, sondern an der Suche nach befriedigenden Lösungen („satisficing“; March/Simon 1958: 140).

In Anbetracht der zuvor dargestellten Komplexität und Unsicherheit ihrer Umwelt sowie der begrenzten Fähigkeiten der beteiligten Individuen stellt sich aus der Perspektive der Organisation die Frage nach den Möglichkeiten zur Generierung relativ rationalen Entscheidungsverhaltens. Als potenzielle Lösung des Problems benennt Simon verschiedene Mechanismen der Organisation, deren Funktion darin besteht, die Komplexität und Unsicherheit der Umwelt zu reduzieren, um den Mitgliedern die Entscheidungsfindung zu erleichtern.<sup>10</sup> So werden beispielsweise komplexe Probleme in Teilprobleme zergliedert und diese auf verschiedene Mitglieder und Organisationseinheiten verteilt, die wiederum nur relativ lose miteinander gekoppelt sind. Die zusätzliche Standardisierung von Verfahrensabläufen für häufig wiederkehrende Aufgaben soll die Entscheider von einer dauernden Suche nach neuen Lösungsoptionen entlasten.

Der zentrale Mechanismus der Reduktion von Komplexität und Unsicherheit lässt sich allerdings in der Kommunikation verorten, da Entscheidung letztlich Kommunikation darstellt, die ihrerseits an andere Kommunikationen anschließt oder auf sie verweist (vgl. Baecker 2003: 33). Die selektive Einflussnahme auf die Kommunikation der Organisation dient als Mittel zur Verbesserung der Koordination und Eingrenzung der Verhaltensrepertoires. Dies bezieht sich sowohl auf formal-hierarchische Kommunikationswege als auch auf informelle Kommunikation auf allen Organisationsebenen. Eine Schlüsselfunktion der Organisation nimmt hierbei die Absorption von Unsicherheit durch Kommunikation ein („absorption of uncertainty“; March/Simon 1958: 164f.). Der Terminus „Unsicherheitsabsorption“ impliziert eine Kommunikation, bei der Entscheidungen als Gewissheiten formuliert und als solche kommuniziert werden, auch wenn sie auf unsicheren Grund-

---

<sup>10</sup> Simon führt insgesamt fünf Mechanismen zur Reduktion von Komplexität und Unsicherheit an: Arbeitsteilung, standardisierte Verfahren/Programme, Herrschaft und Hierarchie, Kommunikation, Indoktrination (siehe Berger/Bernhard-Mehlich 2002: 142f.; Simon 1976: 102f.).



lagen entstanden sind.<sup>11</sup> Auf diese Weise konstituiert sich eine selbst erzeugte Eindeutigkeit, die Unsicherheit absorbiert und Anschlussentscheidungen ermöglicht, ohne die ursprüngliche Entscheidung noch einmal auf ihre Plausibilität überprüfen zu müssen. Die Kommunikation der Entscheidung ist durch das Charakteristikum der Gewissheit gekennzeichnet, während andere Kommunikation eine Ambivalenz aufweist, die sowohl Gewissheit als auch Ungewissheit transportiert (vgl. Baecker 2003: 35). Aufgrund der Möglichkeit, Eindeutigkeit zu generieren, erfahren einzelne Mitglieder oder Organisationseinheiten einen enormen Bedeutungszuwachs, da ihre als Gewissheit formulierten Deutungen nachfolgende Entscheidungen bereits vorab selektieren.

Zwar stellt die Anreiz-Beitrags-Theorie (vgl. Barnard 1938: 139ff.) eine wesentliche Grundlage der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie zum Verständnis des Ursprungs von Organisationszielen dar. Dennoch vermag sie nicht hinreichend den Prozess der Genese und Modifizierung organisationaler Zielbildung zu erklären (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 2002: 145f.). Dieses Defizit wird erst durch die ergänzenden theoretischen Ausführungen über Organisationsziele von Cyert/March (1963: 26ff.) kompensiert. Sie definieren die Zielbildung („goal formation process“; ebd.: 29) als einen auf Dauer gestellten Aushandlungsprozess unterschiedlicher Interessen und Motive der an der Bestandssicherung der Organisation beteiligten Individuen. Organisationsziele konstituieren sich demnach als Ergebnis dieses permanenten Aushandlungsprozesses, in dessen Verlauf differente individuelle Zielvorstellungen sukzessive in organisatorische Imperative transformiert werden.<sup>12</sup>

Hinsichtlich der Beteiligung am Zielbildungsprozess werden aktive und passive Gruppen von Mitgliedern unterschieden. Letztere betei-

11 Der von March und Simon geprägte Begriff der „uncertainty absorption“ wird in der deutschsprachigen Literatur zumeist mit „Unsicherheitsabsorption“ übersetzt (vgl. Luhmann 2000: 183ff.; Berger/Bernhard-Mehlich 2002: 142ff.). Bisweilen findet sich jedoch auch der synonym verwendete Begriff der „Ungewissheitsabsorption“ (vgl. Baecker 2003: 33ff.).

12 Siehe hierzu in der Originalausgabe: „As a result, recent theories of organization objectives describe goals as the result of a continuous bargaining-learning process“ (Cyert/March 1963: 29).



Organisationsveränderungen zwischen Befreiung und  
Zumutung

Eine Studie zum Strukturwandel an Volkshochschulen  
aus Mitarbeitersicht

Schäfer, M.

2015, XXIV, 281 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08364-9