

2 Organisationen und Kommunikation

„Greenpeace äußert sich zu letzter Aktion“, „Siemens gibt Quartalszahlen bekannt“, „die katholische Kirche mahnt zu mehr Toleranz“ – diese Sätze sind Beispiele für eine gemeinhin anerkannte Tatsache: Organisationen kommunizieren. Sie treten damit in Austausch mit ihrer Umwelt, reagieren auf diese oder versuchen sie im Sinne ihrer Organisationsziele zu beeinflussen.

Die Annahme einer kommunizierenden Organisation führt aus theoretischer Perspektive zu großem Verortungsbedarf: Wer kommuniziert, wenn eine Organisation kommuniziert? Schließlich sind es zunächst nur einmal Individuen, die kommunizieren (vgl. Dongs 2011: 218). Auch die Kommunikation einer Organisation ist jedoch nicht urwüchsig, sondern wird in der Regel von professionalisierten Rollenträgern ausgeübt – den Kommunikationsmanagern, Pressesprechern, PR-Referenten oder Marketing-Managern. Wie können Organisationen also als zu Kommunikation fähige Akteure verstanden werden? Auch für die Untersuchung von Clusterorganisationen, die – wie zu zeigen sein wird – unterschiedlichste Interessen einer Vielzahl von Akteuren bündeln, stellt sich diese Frage in besonderem Maße. Daher widmet sich dieses Kapitel den Bedingungen und Voraussetzungen der Kommunikation von Organisationen.

Zunächst wird im Folgenden der Organisationsbegriff ausführlich erörtert – neben den Merkmalen von Organisationen geht es dabei insbesondere auch um einen theoretischen Zugang zu Entstehung und Wandel von Organisationen und ihren Merkmalen. Dadurch ist es später möglich, Clusterorganisationen als neue Organisationsform analytisch besser einzuordnen. Im Anschluss werden die Kernbegriffe Kommunikation und Öffentlichkeit diskutiert, bevor verschiedene Theorien der Organisationskommunikation kritisch gewürdigt werden.

2.1 Organisationen

2.1.1 Merkmale von Organisationen

Es lässt sich mit einiger Berechtigung sagen, dass kaum ein sozialwissenschaftlicher Forschungsgegenstand eine derart breite Theorienvielfalt hervorgebracht hat wie die Organisation. In Soziologie (vgl. Müller-Jentsch 2003) ebenso wie in der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Schreyögg 2008:3) kursieren vielfältige Organisationsverständnisse. Von Max Webers Bürokratieansatz (vgl. Weber 1976) über den Taylorismus (vgl. Taylor 1911) und die betriebswirtschaftliche Organisationslehre (vgl. Nordsieck 1968; Kosiol 1976; Grochla 1982) bis hin zur Systemtheorie (vgl. Parsons 1960; Luhmann 2000) reicht das Spektrum der Organisationstheorien.

In einer ersten Annäherung können Organisationen als kooperativer Zusammenschluss von Menschen zur Verwirklichung von Interessen verstanden werden. Im Unterschied zu

Individuen handelt es sich bei Organisationen damit um komplexe Akteure, da sie aus mehreren Individuen bestehen. In der Literatur gibt es eine zusätzliche Unterscheidung der komplexen Akteure in kollektive und korporative Akteure (vgl. Donges 2011: 226). Während es sich bei kollektiven Akteuren um einen Zusammenschluss von Individuen ohne eine Formalisierung der Organisation, d.h. in der Regel auch ohne feste Mitgliedschaften (vgl. Mayntz/Scharpf 1995: 49ff.), handelt, zeichnen sich korporative Akteure durch eine Ressourcenzusammenlegung aus (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 3). Mayntz/Scharpf (1995: 49f.) definieren korporative Akteure so auch als „handlungsfähige, formal organisierte Personen-Mehrheiten, die über zentralisierte, also nicht mehr den Mitgliedern individuell zustehende Handlungsressourcen verfügen, über deren Einsatz hierarchisch (zum Beispiel in Unternehmen oder Behörden) oder majoritär (zum Beispiel in Parteien oder Verbänden) entschieden werden kann“.

In einer Auswertung der Literatur zu Organisationsforschung hat Röttger (2000: 133) die folgenden zentralen Merkmale von Organisationen identifiziert:

- Organisationen sind durch spezifische Interessen und Ziele gekennzeichnet, sie sind bewusst und planvoll auf einen bestimmten Zweck hin gebildet
- Organisationen sind auf (relative) Dauer angelegt
- Organisationen verfügen über Eigenkomplexität und grenzen sich gegenüber anderen Handlungszusammenhängen bzw. ihrer Umwelt ab
- Zur Koordination und Steuerung der organisationsinternen Interaktionen verfügen Organisationen über eine geschaffene und für Organisationsmitglieder weitgehend verbindliche Ordnung und – in der Regel hierarchisch gegliederte – Struktur (Formalisierung)
- Die Zugehörigkeit einzelner Akteure zu Organisationen wird über Mitgliedsrollen geregelt

Daran anknüpfend werden Organisationen hier als soziale Gebilde verstanden, „die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden“ sollen (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 6). Einem ebensolchen Verständnis folgen Allmendinger/Hinz, wenn sie festhalten: „Es gibt die Organisation kennzeichnende Ziele, es sind Mitglieder der Organisation vorhanden, es gibt ein Innenverhältnis, das sich durch eine Mischung aus formalisierten und informellen Handlungen und Strukturen auszeichnet“ (Allmendinger/Hinz 2002: 10).

Zum besseren Verständnis dieser Definition von Organisationen widmen wir uns im Folgenden den drei darin enthaltenen wesentlichen Bestimmungsmerkmalen:

- Organisationsziele
- Organisationsstruktur
- Organisationsmitgliedschaft

Organisationsziele

Die Zielgerichtetheit oder Zweckbezogenheit ist ein grundlegendes Bestimmungsmerkmal von Organisationen. Mittels einer Organisation können Ziele verfolgt werden, die die Mög-

lichkeiten des Individuums übersteigen. Die Ziele bestimmen letztlich auch die Verhaltensregeln, die in einer Organisation herrschen und die die Mitglieder auf die Zielerreichung hin ausrichten sollen. Die Organisationsstruktur ist damit auch Resultat der Organisationsziele.

Es muss sich dabei um dauerhafte Ziele handeln, was jedoch nicht bedeuten muss, dass sich die konkrete Zielausgestaltung nicht auch im Laufe der Existenz einer Organisation verändern kann. Ebenso wird es sich in den meisten Fällen eher um ein Zielbündel denn um ein einzelnes Organisationsziel handeln.

Röttger (2000: 127) stellt dazu fest:

„Organisationen werden gebildet, um dauerhaft spezifische Ziele verfolgen und verwirklichen zu können; der Zusammenschluss von Menschen in Organisationen erfolgt aus primär instrumentellen Zwecken. Kennzeichnend für Organisationen ist insgesamt ihre Ziel- und Zweckorientierung. Organisationsziel und Organisationszweck sind nicht als feststehende, geschlossene, unveränderliche Größe zu betrachten. Ebenso wie Organisationen selbst anpassungs- und wandlungsfähig sind, können auch Organisationsziele verändert und modifiziert werden.“

Die Art und Weise, wie sich Organisationen ein Ziel geben, erfolgt dabei in einem formalisierten Prozess, der aus Zielen einzelner Mitglieder oder Interessengruppen in der Organisation Ziele für die Organisation selbst werden lässt: „Erst wenn Zielvorstellungen von Mitgliedern in einem formalen, legitimierten Prozess als Ziele der Organisation festgelegt werden, kann man von Zielen der Organisation sprechen“ (Kieser/Walgenbach 2007: 8).

Die Ausgestaltung des Prozesses, der aus individuellen Zielen schließlich offizielle Ziele der Organisation macht, kann unterschiedlich geregelt sein. Die Bandbreite kann von einer Abstimmung in der Geschäftsleitung bis hin zum Entschluss einer Vollversammlung aller Organisationsmitglieder reichen. Im Regelfall ist der Zielbildungsprozess in einer Satzung oder Verfassung der Organisation festgelegt (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 8ff.). Die Ziele der Organisation werden dabei häufig ein Verhandlungskompromiss zwischen mehreren Positionen sein (vgl. Cyert/March 1963: 26ff.; Scott 1986: 47).

Auf die Formulierung der offiziellen Ziele wirken neben den individuellen Zielen einzelner Organisationsmitglieder oder Interessengruppen in der Organisation jedoch noch weitere Faktoren ein. So spielen Anforderungen des Wirtschaftssystems und der Gesellschaft eine wichtige Rolle, verkörpert etwa in den Erwartungen der Stakeholder der Organisation, aber auch ungeschriebene Verhaltensnormen (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 10).

Aufgrund dieser vielfältigen Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Organisationsziele werden diese Ziele häufig nicht den Vorstellungen aller Mitglieder einer Organisation gerecht. Es muss dabei jedoch auch kein Widerspruch sein, dass neben den offiziellen Zielen einer Organisation die einzelnen Organisationsmitglieder auch weiter durchaus unterschiedliche Ziele verfolgen, solange diese nicht mit den offiziellen Zielen konfliktieren. Versteht man Organisationen als Akteurskonstellationen, müssen sie in der Lage sein, neben den übergreifenden Organisationszielen auch die unterschiedlichen Ziele und Interessen einzelner Akteure zu integrieren (vgl. Röttger 2000: 127).

Organisationsmitgliedschaft

Organisationen als korporative Akteure zeichnen sich dadurch aus, dass es formale Organisationsmitgliedschaften gibt und damit klare Regeln dafür, wer als Mitglied der Organisation zu sehen ist und wer nicht. Über die Kriterien für Mitgliedschaft bzw. Nicht-Mitgliedschaft werden auch die Grenzen der Organisation konstruiert (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 12). Je nach angelegtem Verständnis von Mitgliedschaft können die Grenzen der Organisation jedoch unterschiedlich weit oder eng definiert werden (vgl. Mayntz 1963, S 46; March/Simon 1976: 85f.; Gebert 1978: 13). So kommen verschiedene organisationstheoretische Ansätze zu unterschiedlichen Abgrenzungen des Gebildes Organisation (vgl. Scott 1997; Aldrich/Ruef 2006: 4f.). Im weiten Verständnis werden unter Organisationsmitgliedern alle Akteure verstanden, die eine soziale Beziehung mit der Organisation eingehen – also etwa auch Kunden und Lieferanten (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 12). Im engen Verständnis wird Mitgliedschaft durch Verträge geregelt, in denen die entsprechenden Rechte und Pflichten der Mitgliedschaft aufgeführt werden (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 13ff.). In einem sehr engen Verständnis kann man zwischen verschiedenen Vertragsarten unterscheiden: einerseits Arbeitsverträge, andererseits Werk- oder Dienstverträge sowie Kaufverträge. Darin spiegelt sich die Unterscheidung in die beiden grundlegenden organisatorischen Steuerungsformen „Hierarchie“ und „Markt“ wieder. Danach sind nur Arbeitsverträge – also Verträge, die die Steuerungsform „Hierarchie“ umsetzen – legitimes Unterscheidungsmerkmal zur Identifizierung von Organisationsmitgliedschaft (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 16). Auf die Spezifika der Mitgliedschaft in der Clusterorganisationen wird an späterer Stelle gesondert eingegangen.

Individuen können immer nur als Träger einer Rolle Mitglied in einer Organisation sein. Mit dem Eintritt in die Organisation – etwa durch das Zustandekommen eines Arbeitsvertrages – wird gleichzeitig auch eine Mitgliedschaftsrolle übernommen, an die bestimmte Verhaltenserwartungen geknüpft sind (vgl. Röttger 2000: 128). Neben den vertraglich geregelten Verpflichtungen spielen hier immer auch implizite Mitgliedschaftsbedingungen mit hinein, die etwa kulturell vermittelt und stillschweigend als selbstverständlich vorausgesetzt werden (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 16).

Personen üben diese Mitgliedschaftsrollen aus, indem sie die an sie gesetzten Verhaltenserwartungen erfüllen. Rollen existieren dabei auch unabhängig vom jeweiligen Rolleninhaber. Selbstverständlich ist dem Individuum auch nicht-rollenkonformes Verhalten möglich, jedoch ist dieses sanktioniert, so dass ein völliges Missachten der Verhaltenserwartungen in der Regel einen Ausschluss aus der Organisation zur Folge hat (vgl. Röttger 2000: 129; Kieser/Walgenbach 2007: 15f.).

Organisationsstruktur

Der Leistungsvorteil, den Kollektive mit geregelter Arbeitsteilung besitzen, wird in der Organisationstheorie als Grund für die Bildung von Organisationen gesehen (vgl. Schreyögg 2008:9). Arbeitsteilung führt dazu, dass Organisationen bestimmte Aufgaben effizienter bewältigen und die Ressourcen zielgerichteter eingesetzt werden können. Auch können Spezialisierungsvorteile hier zum Tragen kommen und Stellen mit einem standardisierten Ausbildungsprofil geschaffen werden. Durch die Vielfalt der Interessen der Mitglie-

der einer Organisation und die Tatsache, dass in Organisationen arbeitsteilig kooperiert wird, gewinnt die Steuerung von Organisationen und die Ausrichtung auf ein einheitliches, zielgerichtetes Handeln eine besondere Bedeutung. Die Form der Arbeitsteilung in Organisationen wird durch Regeln festgelegt und koordiniert:

„Um die Zielerreichung auf Dauer zu gewährleisten, müssen Aktivitäten der Organisationsmitglieder, der Einsatz von Ressourcen koordiniert und gesteuert werden. Explizite und formalisierte Verfahren und Regeln, formale Strukturen und spezifische Handlungsrollen können als die wichtigsten Steuerungs- und Regulierungsinstanzen beschrieben werden. Als auf relative Dauer auf einen Zweck hin angelegte soziale Gebilde verfügen Organisationen aufgrund ihrer ausgebildeten Ordnung und Struktur und ihrer Rollenstrukturen über Eigenkomplexität“ (Röttger 2000: 128).

Die innere Organisationsstruktur wird in der Regel als Gestaltungsaufgabe des Managements gesehen (vgl. Kieser/Walgenbach 2007; Schreyögg 2008). Zur Etablierung und Durchsetzung von Regeln in einer Organisation verhelfen Instrumente wie die Hierarchie (vgl. Schreyögg 2008: 131; Kieser/Walgenbach 2007: 18). Bestimmte Stellen erhalten dabei eine Weisungs- und Entscheidungsbefugnis: „Jede Stelle wird rangmäßig eingestuft, so dass ein eindeutig gestaffeltes System von Über- und Unterordnung entsteht“ (Schreyögg 2008: 131). Die formale Organisationsstruktur ergibt sich schließlich aus der Gesamtheit aller formalen Regelungen zur Arbeitsteilung und zur Koordination (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 18). Die verschiedenen Regeln lenken das Verhalten der Mitglieder der Organisation in eine bestimmte Richtung: „Regeln zur Aufgabenteilung, zur Informationsweitergabe, zur Kompetenzabgrenzung, Zeichnungsbefugnisse, Verfahrensrichtlinien zur Bearbeitung von Vorgängen usw.“ (Schreyögg 2012: 15). Dies ist der kodifizierte, sichtbare Teil von Struktur, über den sich auch die Leistungsbeziehungen, Entscheidungsbefugnisse und Hierarchien der einzelnen Stellen einer Organisation bestimmen.⁴

Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass nicht alle Regeln einer Organisation planmäßig von oben eingeführt werden. Es lässt sich vielmehr zwischen einer formalen und einer informellen Organisationsstruktur unterscheiden (vgl. Preisendörfer 2011: 66; Scott/Davis 2007: 1ff.). Viele Regeln entstehen in der Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern, die sich untereinander auf bestimmte Vorgehensweisen einigen, oder aber auch in unbe-

⁴ In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wird zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden, d.h. der Unterteilung in Stellen und Abteilungen einerseits (Aufbauorganisation) und den Arbeitsabläufen, die zur Erbringung der Organisationsleistung vonnöten sind (Ablauforganisation) (vgl. Kosiol 1976; Schreyögg 2008). „Unter Aufbauorganisation werden alle Fragestellungen subsumiert, die im Zusammenhang mit der vertikalen und horizontalen Zerlegung von komplexen Entscheidungsaufgaben, der Zuweisung abgegrenzter Aufgabenkomplexe auf organisatorische Einheiten (Stellenbildung) sowie mit der Gestaltung von Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Einheiten stehen. [...] Die Kombination einzelner Arbeitsschritte zu komplexen (Geschäfts-)Prozessen (z.B. Produktentwicklung oder Auftragsentwicklung) sowie die prozessinterne und -übergreifende Harmonisierung in zeitlicher und räumlicher Hinsicht wird demgegenüber dem Aufgabenbereich der Ablauforganisation zugeordnet“ (Frese 1998, S. 7). Jedoch wird diese Unterteilung in der Literatur auch zunehmend kritisiert, insbesondere da darin „eine analytisch schwer durchhaltbare und [...] zu starke Dichotomisierung von ‚Struktur und Prozess‘“ (Preisendörfer 2011, S. 66; vgl. auch Schreyögg 2008, S. 99) enthalten ist. Zudem wird dadurch zu wenig der ständigen Veränderungsdynamik, der auch die Strukturen von Organisationen ausgesetzt sind, Rechnung getragen (vgl. Kieser/Walgenbach 2007, S. 21).

wusst ablaufenden kollektiven Lernprozessen, in denen sich bestimmte Handlungsmuster als zweckmäßig erweisen und tradiert werden (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 21). Ein großer Teil der Regeln zur Arbeitsteilung und Koordination entstammt auch dem Ausbildungssystem und anderen gesellschaftlichen Institutionen und finden ihren Eingang in die Organisation, in der sie häufig unbewusst übernommen werden (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 21). Nicht alle Regeln werden so überhaupt bewusst wahrgenommen.

Diese drei Merkmale von Organisationen – Ziele, Mitgliedschaftsrollen sowie eine formale Organisationsstruktur – werden je nach Organisationstyp unterschiedlich ausgefüllt: Eine Partei hat andere Ziele, Rollen und Strukturen als ein Unternehmen oder ein Krankenhaus. Für Clusterorganisationen ist entsprechend anzunehmen, dass es sich ebenso verhält. Die jeweilige Ausgestaltung dieser Merkmale bildet den Rahmen, in dessen Kontext die Organisationskommunikation stattfindet. Diese Merkmale gilt es daher für Clusterorganisationen herauszuarbeiten, d.h. was sind die Ziele von Clusterorganisationen, welche Mitgliedschaftsrollen existieren und welche Regeln haben sich etabliert? Da Organisationen aber keine statischen Objekte sind, geht es um Folgenden um eine theoretische Annäherung an Entstehung und Wandel dieser Merkmale von Organisationen.

2.1.2 Entstehung und Wandel von Organisationen

In den Sozialwissenschaften ist die Unterscheidung in eine Mikro-, Meso- und Makroebene der Analyse üblich (vgl. Röttger et al. 2011: 113). Wo sich die Mikroebene mit sozialen Handlungen von Individuen befasst, steht die Makroebene für die Untersuchung der Gesellschaft und ihrer Strukturen (vgl. Donges 2011: 217). Die dazwischen liegende Meso-Ebene fokussiert sich auf Organisationen. Organisationen können so auch als Mittler „zwischen dem individuellen sozialen Akteur und der Gesellschaft“ (Röttger 2011 et al.: 114) verstanden werden. Donges (2011: 217) stellt dazu fest: „Der weite Weg zwischen Mikro und Makro, zwischen dem sozialen Handeln von Individuen und gesellschaftlichen Strukturen, führt in der Regel über bzw. durch Organisationen“. Organisationen sind damit Zwitter, da sie sowohl als korporative Akteure gegenüber anderen Akteuren in der Gesellschaft handelnd auftreten, aber ebenso auch Strukturen sind, in denen wiederum Individuen handeln (vgl. Schimank 2001: 35). Der Begriff „Organisation“ kann entsprechend sowohl den Akt des Organisierens selbst wie auch das organisierte Gebilde umfassen und ist damit mehrdeutig (vgl. Türk 1978: 2). Die Mehrdeutigkeit, die dem Organisationsbegriff innewohnt, zeigt bereits dessen Pendeln zwischen Struktur und Handlung. Auch Organisationstheorien legen entsprechend unterschiedliche Akzente. Je nachdem, ob sie eher auf das Handeln von Akteuren eingehen, die Organisationen konstituieren, oder Organisationen als Systeme begreifen, die durch Strukturen gekennzeichnet sind, lassen sich strukturalistische und verhaltensorientierte Ansätze unterscheiden (vgl. Kieser/Ebers 2006; Kieser/Walgenbach 2007: 31ff.; Röttger 2000: 134ff.). Eine grundlegende Herausforderung der sozialwissenschaftlichen Theoriebildung ist es, eine Integration beider Perspektiven zu leisten und den Zusammenhang zwischen Struktur und Handlung zu erklären, d.h. eine Antwort zu finden auf die „Frage, wie die Ebene von sozialen Handlungen (Mikroebene) mit der Ebene der Gesellschaft und ihren Strukturen (Makroebene) in Verbindung gebracht werden kann“ (Donges 2011: 217). Im Kern geht es dabei um die Frage, wie sich beide Aspekte bedingen: Bestimmen existierende Strukturen die Handlungen, die darin möglich sind? Oder ist es

vielmehr so, dass sich Strukturen erst aus Handlungen ergeben – und sind damit die Handlungen das zentrale Element? Dieser Zusammenhang zwischen Akteur und System bzw. Handlung und Struktur sowie die Überwindung des Dualismus zwischen beiden Ebenen prägte die sozialwissenschaftliche Debatte der letzten Jahrzehnte (vgl. für einen Überblick: Kneer/Schroer 2009).

Um die Art und Weise, wie sich Strukturen und Handlungsrollen in Organisationen ausprägen und verändern, genauer fassen zu können, soll im Folgenden näher auf zwei allgemeine Sozialtheorien eingegangen werden, die wiederum eine eigene Perspektive auf Organisationen, ihre Entstehung und insbesondere ihren Wandel bieten: die neoinstitutionalistische Organisationstheorie sowie die Strukturationstheorie. Zwischen beiden gibt es große theoretische Schnittmengen, so dass ein theorieintegrierendes Vorgehen hier nahe liegt (vgl. Walgenbach/Meyer 2008: 138). Dadurch können auch Schwachpunkte der jeweiligen Theorie kompensiert werden – das Problem der Operationalisierbarkeit, das sich bei der Strukturationstheorie stellt, ebenso wie die fehlende Mikrofundierung des Neo-Institutionalismus (vgl. Wilkesmann 2009: 123).

Neoinstitutionalistische Organisationstheorie

Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie bietet einen Erklärungsansatz dafür, wie und warum sich die Merkmale einer Organisation – Ziele, Rollen und Strukturen – auf eine bestimmte Art und Weise ausprägen und warum es dabei Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationstypen gibt.

Im Kern des Ansatzes stehen Institutionen – ein Schlüsselbegriff der Sozialwissenschaften (vgl. Gukenbiehl 2010: 145f). Institutionen sind dabei nicht identisch mit Organisationen zu sehen, wenngleich beide Begriffe in der Alltagssprache häufig synonym verwendet werden (vgl. Vester 2009: 105). Das Wörterbuch der Soziologie (Hillmann 1994) definiert eine Institution als „jegliche Form bewusst gestalteter oder ungeplant entstandener stabiler, dauerhafter Muster menschlicher Beziehungen, die in einer Gesellschaft erzwungen oder durch die allseits als legitim geltenden Ordnungsvorstellungen getragen und tatsächlich ‚gelebt‘ werden“ (S. 373). Gukenbiehl (2010: 146) versteht unter einer Institution „eine Sinneinheit von habitualisierten Formen des Handelns und der sozialen Interaktion, deren Sinn und Rechtfertigung der jeweiligen Kultur entstammen und deren dauerhafte Beachtung die umgebende Gesellschaft sichert“. Scharpf (2000, S 77) schließlich versteht Institutionen als Regelsysteme, die einer Gruppe von Akteuren offen stehende Handlungsverläufe strukturieren.

Eine Institution kann damit als ein in einer Gesellschaft verankertes Regelsystem verstanden werden, das eine bestimmte soziale Ordnung hervorruft. Beispiele für Institutionen sind etwa „Familie, Verwandtschaft, Religion, das Recht, das Bildungswesen, Wissenschaft, Massenmedien, politische Institutionen“ (Vester 2009: 105). In einer Institution werden formale und informelle Regeln sowie die Vorkehrungen und Methoden zu deren Durchsetzung miteinander verknüpft. Institutionen steuern individuelles Verhalten in eine bestimmte Richtung, leiten damit das Handeln und schränken die Willkür ein. Dadurch entsteht eine soziale Ordnung, die Unsicherheit verringert. Ein gemeinsamer Handlungsrahmen, zu dem Legitimierungsstrategien und Sanktionsmechanismen gehören, und mit ihm verbundene Verpflichtungen wird dabei um die Akteure gelegt.

Institutionen können damit als formale und informelle Spielregeln in der Gesellschaft, in einem Handlungsfeld oder in bestimmten Branchen verstanden werden, die die Interaktionen der beteiligten Akteure formen (vgl. North 1990: 3). Auch organisatorische Abläufe und Funktionen werden zu einem großen Teil institutionell gesteuert. Akteure sind auf sozial konstruierte Regeln angewiesen, um sich in ansonsten chaotischen sozialen Umgebungen zurecht zu finden (vgl. Scharpf 2000: 78). Diese Regeln gehören zum gemeinsamen Wissensschatz aller Akteure, wenn sie befolgt werden. Damit sind Institutionen auch empirisch zugänglich.

Mit den Ansätzen des Neo-Institutionalismus ist seit den 1970er Jahren ein neuer Zugang zu Institutionen entstanden (vgl. Mayntz/Scharpf 1995). Dieser grenzt sich ab von behavioristischen Ansätzen (vgl. z.B. Allport 1933) oder der Theorie des Rational Choice (vgl. North 1990). Jedoch umfasst der Begriff ein Bündel an Ansätzen mit eigener Theorie-tradition in verschiedenen Disziplinen – etwa die Neue Institutionenökonomie in den Wirtschaftswissenschaften, den Akteurszentrierten Institutionalismus in den Politikwissenschaften oder den Soziologischen Institutionalismus in der Soziologie (vgl. Scott 2008: 19ff.; Sandhu 2009: 76ff.; Wilkesmann 2009: 124ff.). Hier soll es im Folgenden um den soziologischen Neo-Institutionalismus gehen, der einen ausgeprägten organisationstheoretischen Fokus hat (vgl. Walgenbach/Meyer 2008; Greenwood et al. 2008).

In dieser neoinstitutionalistischen Organisationstheorie werden neben formalen Institutionen auch nicht-formale Institutionen untersucht, d.h. neben den schriftlich fixierten und kodifizierten Regeln auch jene Regeln, die sich in Interaktionen verfestigen, aber nirgendwo niedergelegt sind, ebenso wie rein kognitive Handlungsmuster, die auf die Akteure einwirken (vgl. DiMaggio/Powell 1991: 8). Ein Kernelement der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ist „die bewusste Dezentrierung rationaler Akteurskonzepte“ (Sandhu 2013: 148). Damit werden insbesondere Management-Perspektiven auf Organisationen kritisch hinterfragt (Walgenbach/Meyer 2008: 130f.). Die institutionelle Theorie fokussiert vielmehr auf „the tendency for social structures and processes to acquire meaning and stability in their own right rather than as instrumental tools for the achievement of specialized ends“ (Lincoln 1995: 1147). Auf diese Dezentrierung des rationalen Akteurs weisen auch Walgenbach/Meyer (2008: 130) hin:

„Gemäß der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie sind es nicht Akteure, die die Gesellschaft konstituieren, sondern umgekehrt: Die moderne Gesellschaft konstituiert den Akteur, der Rollen ausfüllt und vorgegebene Skripten umsetzt, indem er sich der vorherrschenden Form der Rationalität in der Gesellschaft oder in einem Teilbereich der Gesellschaft unterwirft.“

Der Neo-Institutionalismus geht also von der grundsätzlichen Annahme aus, dass es die Erwartungen der Umwelt sind, die auf die Gestalt einer Organisation maßgeblichen Einfluss haben, und nicht so sehr das bewusste Handeln rationaler Akteure.

Der amerikanische Soziologe Richard Scott (2008) führt die verschiedenen Ansätze der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie in einem analytischen Raster zusammen, in dem er regulative, normative und kognitive Institutionen unterscheidet: „Institutions are comprised of regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life“ (Scott 2008: 48). Obwohl an diesem Analyseraster kritisiert wird, dass es keine einheitliche Theorie entwickelt und unterschiedliche Konzepte miteinander vermengt (vgl. Türk 1997), hat es

sich als hilfreich bei der Analyse von Organisationen erwiesen (vgl. Walgenbach/Meyer 2008).

Im Folgenden soll näher auf diese drei Arten von Institutionen eingegangen werden (vgl. dazu ausführlicher auch Sandhu 2012: 98ff.; Wilkesmann 2009: 143ff.).

- *Regulative Institutionen* bauen auf formale Regeln und kodifizierte Normen, die auch mit Sanktionen durchgesetzt werden können (vgl. Scott 2008: 52). Regulative Institutionen begrenzen und regulieren damit die Verhaltensmöglichkeiten. Der Fähigkeit von Akteuren, Regeln aufzusetzen, zu überwachen und notfalls auch mit Sanktionen durchzusetzen, kommt dabei große Aufmerksamkeit zu (vgl. Walgenbach 2001: 431). Die Durchsetzung von regulativen Institutionen mittels Sanktionen und Gewalt wird jedoch ergänzt durch die Versuche, Glauben in die Legitimität dieser Institutionen zu erzeugen. Wirtschaftswissenschaftliche Institutionentheoretiker wie Douglass North (1990) konzentrieren sich vor allem auf regulative Institutionen in ihren Konzepten.
- *Normative Institutionen* konstituieren sich über Werte und Normen, die das soziale Miteinander regeln (vgl. z.B. March/Olsen 1989). Werte vermitteln ein Bild von wünschenswerten Zuständen und liefern einen Maßstab, an dem die existierenden Verhältnisse gemessen werden können (vgl. Kluckhohn 1951: 395). Normen hingegen legen fest, wie Dinge erledigt werden sollten, d.h. welche Mittel akzeptiert sind, um die erstrebenswerten Ziele zu erreichen (vgl. Esser 2000: 2; Walgenbach 2001: 341). Unternehmerische Gewinne sollten so etwa nur über faire Geschäftspraktiken erzielt werden. Werte und Normen können dabei gesamtgesellschaftlich gelten oder auch auf einzelne Teile der Gesellschaft, Branchen oder Organisationen bezogen sein. Eine bestimmte Form von Unternehmenskultur wäre etwa eine solche normative Institution, ebenso aber auch Kodizes zu wünschenswerten Verhalten in einer Branche, z.B. unter Presse-sprechern oder Journalisten. Normative Institutionen werden dabei internalisiert und können an entsprechenden Rollen hängen, z.B. dem Kommunikationsmanager.
- *Kognitive Institutionen* sind kulturell verfestigte Deutungsmuster, die sich den Akteuren weitgehend unbewusst eingeprägt haben und deren Wahrnehmung der Welt und der Interaktionen steuern (vgl. auch Zucker 1977). Berger/Luckmann (2007: 58) sehen sie als Sedimentierungen dynamischer sozialer Prozesse: „Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution“ (Berger/Luckmann 2007: 58). Gleichzeitig unterscheidet sich der Neo-Institutionalismus gerade durch diesen Fokus auf kognitive Institutionen vom traditionellen Institutionalismus (vgl. Scott 2008: 57). Für die Interpretation externer Stimuli greift der Einzelne dabei auf symbolische Muster und kulturelle Prägungen zurück. Diese Symbole wiederum wurden und werden in Interaktionen erlernt, aber auch verändert. Dadurch sind kognitive Institutionen auch als soziale Phänomene zu bewerten, die in Interaktionen aktualisiert, reproduziert und verändert werden. Kognitive Institutionen steuern etwa auch die Erwartungen, die an bestimmte Rollen gestellt werden, vom Politiker über den Manager zum Journalisten und Bürger. Politiker tragen Verantwortung für das Gemeinwohl, während Manager vor allem die Wertschöpfung ihrer Unternehmung im Blick haben – dies sind derartige soziale Konstruktionen. Dasselbe trifft auch auf kollektive Akteure zu.

Unter dem Begriff „Institutionalisierung“ wird in der soziologischen Theorie der Prozess verstanden, mit dem ein soziales Artefakt – etwa eine Rolle, bestimmte Werte, ein Konzept oder Verhaltensrichtlinien – als Norm oder Regeln in ein soziales System eingebettet wird. Dabei kann das soziale System von der Organisation bis hin zur Gesamtgesellschaft reichen. Den Prozess der Institutionalisierung beschreibt Schubert (2008: 32) folgendermaßen:

„Aus der Vielzahl möglicher Handlungsweisen treten bestimmte Varianten hervor und werden kulturell zu gesellschaftlich-sanktionierten Mustern erhoben. Durch diese Verselbständigung von Mustern der Kooperation werden die beteiligten Akteure davon entlastet, diese Muster immer wieder neu erfinden zu müssen.“

Für die im Rahmen dieser Arbeit verfolgte Fragestellung interessiert, wie sich ein bestimmter Aufgaben- und Verantwortungsbereich als Funktion in einer Organisation institutionalisiert. In der Betriebswirtschaft werden für Unternehmen eine Reihe von betrieblichen Funktionen identifiziert (vgl. im Folgenden Witte 2007: 23). Dazu gehören die Grundfunktionen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz sowie die Querschnittsfunktionen Personal, Finanzen, Information und Logistik. In anderen, nicht-gewinnorientierten Organisationen existieren je nach Organisationsauftrag andere oder weitere organisationale Funktionen. In diesem Kontext lässt sich auch die Frage stellen, wann und unter welchen Umständen Kommunikation als eigenständige organisationale Funktion wahrgenommen wird und sich als solche dauerhaft etabliert: „Ab wann sind [PR-Abteilungen] in einem Organigramm vertreten und ab wann findet eine Ausdifferenzierung statt?“ (Sandhu 2012: 201). Der Zeitpunkt und die Art der Institutionalisierung kann sich dabei zwischen Organisationstypen deutlich unterscheiden:

„Spezifische Branchen oder Sektoren verfügen über eigene Spielregeln für die Institutionalisierung von PR. Beispielsweise nimmt im Hochschulbereich der Aufwand für die kommunikative Selbstdarstellung seit der Bologna-Reform deutlich zu, was [sich] an der Entstehung von spezialisierten Abteilungen wie der Hochschulkommunikation, am Einsatz von eigenständigen Kommunikationsinstrumenten und der Gründung eines eigenen Verbandes (...) belegen lässt“ (Sandhu 2012: 201).

Auch die Verhaltenserwartungen, die an die Ausübung von Mitgliedsrollen in einer Organisation gerichtet sind, sind institutionell verfestigt. Durch die Existenz dieser institutionalisierten Rollenerwartungen kann überhaupt erst von Organisationen als handelnden Akteuren gesprochen werden. Scharpf stellt dazu fest: „In einem grundlegenden Sinne kann man von der ‘Existenz’ korporativer und kollektiver Akteure nur insofern sprechen, wie die Akteure, die in ihnen und in ihrem Namen handeln, ihre Entscheidungen in einem gemeinsamen, durch institutionelle Regeln koordinierten Bezugsrahmen koordinieren“ (Scharpf 2000: 78f). Durch institutionell verfestigte Rollenerwartungen können Organisationen nach innen und nach außen hin verbindlich wirken und handeln. „Institutionen verfügen über Erklärungskraft, weil sanktionierte Regeln die Bandbreite möglichen Verhaltens verringern, indem sie gebotene, verbotene oder erlaubte Handlungen definieren“ (Scharpf 2000: 78).

Diese Erwartungshaltungen der Umwelt beeinflussen nach der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie jedoch nicht nur die Ansprüche an Rollen, sondern auch die formale Struktur der Organisation: „Wenn wir verstehen wollen, was Organisationen tun, wie erfolgreich sie sind, welche Entscheidungen sie treffen, welche Organisationsstruktur

Kommunikationsmanagement von
Clusterorganisationen
Theoretische Verortung und empirische
Bestandsaufnahme
Hartmann, B.
2016, XII, 282 S. 23 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-11110-6