Geschichte, Theorien und Moden

2.1 Überblick – 20

2.2 „Tempora mutantur … " – 20

2.3 Organisation und die entfesselten Wirtschaftskräfte – 20
2.3.1 Begriffsgenese und erste theoretische Überlegungen – 21
2.3.2 Die Erfindung der Organisation: 1822 bis 1913 – 22
2.3.3 Das erste Paradigma: Gemeinschaft und Gemeinwirtschaft – 24

2.4 Rationalisierung und Legitimation – 26
2.4.1 Organisation und Gemeinwirtschaft – 27
2.4.2 Organisation als Superwissenschaft – 31
2.4.3 Bürokratie und Verwaltung – 32

2.5 Tradition und Neuanfang nach 1945 – 34
2.5.1 Das zweite Paradigma: die Situation – 35
2.5.2 Begrenzte Rationalität: Entscheidung und System – 36
2.5.3 Zusammenwirken: Akteure und Moden – 38
2.5.4 Interpretative Ansätze: Kultur und Lernen – 40
2.5.5 Neue Rationalitäten: Mikropolitik und Institutionen – 42

2.6 Temporalität: Wandel der Organisationsparadigmen – 44

2.7 Fragen – 47

Literatur – 47

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016
M. Elbe, S. Peters *Die temporäre Organisation,*
DOI 10.1007/978-3-662-49401-1_2

2.1 Überblick

Zusammenfassung
Im zweiten Kapitel finden Sie einen Überblick über die Entwicklung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung um Organisationen. Ein besonderer Schwerpunkt ist dabei die Entwicklung im deutschsprachigen Raum (einschließlich der Rezeption international bedeutsamer Ansätze in Deutschland). Durch diese spezielle Perspektive kommen frühe Ansätze der Theorieentwicklung in den Blick und es wird deutlich, dass die theoretischen Perspektiven einerseits zeitgebunden sind und dass andererseits einige zentrale Themen den Organisationsdiskurs immer wieder prägen. Es lassen sich organisationstheoretische Moden und Paradigmen finden.

2.2 „Tempora mutantur … "

Wie wir bereits festgestellt haben, sind Organisationen eine *Erscheinung der Moderne* und das Nachdenken über Organisationen ist ein Kind der Aufklärung, das uns bis heute begleitet. Dies hat u. a. zu umfangreicher Überblicksliteratur geführt: Ein Klassiker ist der Band „Organisationstheorien" (Kieser und Ebers 2014, in der 7. Auflage), einen Überblick zur Diskussion neuer Theorien lieferten Ortmann, Sydow und Türk (1997) und einen neuen Standard setzt das Werk „Schlüsselwerke der Organisationsforschung" (Kühl 2015). Im Lauf der Zeit hat sich der organisationstheoretische Diskurs diversifiziert, hinsichtlich spezifischer (Sub-) Disziplinen, wie der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, der Organisationspsychologie oder der Organisationssoziologie, aber auch hinsichtlich spezifischer Anwendungsfelder und Organisationstypen. Auch im theoretischen Diskurs unterliegt die Organisation der Temporalität. Es werden Betrachtungen zu Organisationen zu spezifischen Zeiten, auf spezifische Probleme, aus spezifischen Perspektiven angestellt und dies führt naturgemäß zu recht unterschiedlichen Ergebnissen. Es ändern sich aber eben nicht nur die Zeiten, sondern auch wir mit ihnen und das bedeutet, dass die *Organisationstheorie* einerseits durchaus Neuerungen erfahren hat, sich also entwickelt, und dass andererseits historische Ansätze immer wieder interessante Perspektiven liefern, die in einer neuen Zeit veränderte Einsichten liefern. Es lohnt sich also einen historischen Abriss der Entwicklung der Organisationstheorie vorzunehmen, der, notwendiger Weise, spezifische Schwerpunkte setzen muss. Wir wollen dies im zweiten Kapitel entlang verschiedener Paradigmen der Organisationsforschung und ihrer Differenzierung vornehmen.

2.3 Organisation und die entfesselten Wirtschaftskräfte

„Innerhalb der Soziologie kann der Zeitpunkt der Entstehung des Schwerpunkts Organisation grob mit den Daten der amerikanischen Übersetzung von Webers (1946 und 1947) […] Bürokratieanalysen angegeben werden." (Scott 1986, S. 30) So seltsam diese Aussage anmutet, für die amerikanische Soziologie mag die Feststellung Scotts ihre Berechtigung haben.

Parsons und Henderson gaben Teil 1 von Webers „Wirtschaft und Gesellschaft" unter dem englischen Titel „The Theory of Social and Economic Organization" heraus. Die Herausgeber mögen damit die Sprachgewohnheiten ihrer Zeit getroffen haben, Webers Intention trafen sie indes nicht. Ihm ging es um die Entwicklung des Idealtyps

der Bürokratie aus dem Idealtyp der rationalen Herrschaft. Hierauf bezieht sich auch sein Organisationsbegriff: „Bei allen Herrschaftsformen ist die Tatsache der Existenz des Verwaltungsstabes und seines kontinuierlichen auf Durchführung und Erzwingung der Ordnungen gerichteten Handelns für die Erhaltung der Fügsamkeit vital. Die Existenz dieses Handelns ist das, was man mit dem Wort „Organisation" meint." (Weber 1980, S. 154) Die Vermischung der englischen Phrase „social and economic organization", die der deutschen „Wirtschafts- und Sozialstruktur" entspricht, mit Webers Idealtyp der Bürokratie führte zur bekannten Kritik am Ansatz Webers und wurde damit zur Initialzündung der amerikanischen Organisationssoziologie.

Für die Entwicklung einer eigenständigen Organisationstheorie in Deutschland trifft sie indes nicht zu. Obwohl Abraham und Büschges (2009) ähnlich zur These Scotts argumentieren, also die Auseinandersetzung mit Webers Idealtyp der Bürokratie nach 1945 als eine der Wurzeln für das Entstehen einer „eigentlichen Organisationssoziologie" sehen und dieses Argument um den Einfluss von Strukturfunktionalismus, Kybernetik und Systemtheorie erweitern, wird hier zu zeigen seien, dass diese Einflüsse inhaltlich in der Organisationssoziologie in Deutschland spätestens seit Ende der 20er-Jahre des 20. Jahrhunderts vorhanden waren.

Theoretische Werke zur Organisation lassen sich im deutschsprachigen Raum bis in die 20er-Jahre des 19. Jahrhunderts zurückverfolgen, und spätestens ab 1913 entstand ein eigenständiger wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher *Forschungsschwerpunkt* zur Organisation. Die Diskrepanz zwischen sozioökonomischer Theorie und gesellschaftlicher Realität im Zuge des Aufbrechens der ständisch gebundenen Gesellschaft war zu groß geworden, um sie weiterhin ignorieren zu können – oder wie Briefs es 1918 formulierte: „Schaffende Wirklichkeit und geistige Auseinandersetzung mit dem Gang der Dinge stehen heute vor dem Problem der Organisation der entfesselten Wirtschaftskräfte." (Briefs 1918, S. 3) Während das beginnende 19. Jahrhundert durch die Gewinnung individueller Verfügungsmöglichkeiten in ökonomischen Dingen geprägt gewesen sei, werde das beginnende 20. Jahrhundert durch die neuerliche Bindung individueller ökonomischer Verfügungsfreiheit durch Organisationen gekennzeichnet (ebd.). Mit dieser Analyse stand Briefs nicht alleine, sondern fand sich in Gesellschaft prominenter Philosophen, Ökonomen und Soziologen, die der Organisationswissenschaft zu einer paradigmatischen Stellung im Wissenschaftsbetrieb der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in Deutschland verhalfen.

Diese Entwicklung zu untersuchen, Bezüge zwischen den Autoren aufzuzeigen, ihre Themen und Methoden darzustellen, ist Gegenstand der nachfolgenden Betrachtungen. Dass dies kein wissenschaftshistorischer Selbstzweck ist, sondern dass auf dieser Grundlage spezifische Entwicklungen in der Organisationstheorie der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts besser verständlich werden und sich gegebenenfalls Anregungen für die weitere Analyse der Organisationsgesellschaft zu Beginn des 21. Jahrhunderts ergeben, wird das Ergebnis dieses Kapitels sein.

2.3.1 Begriffsgenese und erste theoretische Überlegungen

Die eingangs zitierte Vorstellung Scotts kann als „Common Sense" auch in der deutschen Organisationssoziologie bis heute aufgefasst werden,[1] und erst in den letzten Jahren hat sich ein Interesse für die Formierung des Forschungsfeldes vor 1960 und die Genese des Organisationsbegriffs

1 Diese Vorstellung findet sich bei Mayntz (1963), Mayntz & Ziegler (1977), Pfeiffer (1976), Abraham und Büschges (2009). Mayntz (1963) nimmt insofern eine Sonderstellung ein, als sie in diesem ersten Lehrbuch der Organisationssoziologie Briefs, Erdmann, Nicklisch, Plenge, aber auch Klein als Vorläufer der Organisationssoziologie sieht, deren Arbeiten aber nicht weiter behandelt. Türk (1978) sucht die Vorläufer bei den Klassikern Saint-Simon, Comtes, Weber, Tönnies, erwähnt aber auch die Arbeit Kleins. Endruweit (1981) schließlich verweist in diesem Zusammenhang auf die Arbeiten von Mayntz.

gezeigt. Die Vorstellung, dass der Organisationsbegriff und dessen Verwendung in Bezug auf soziale Gebilde auf Herbert Spencer zurückzuführen seien (z. B. Pfeiffer 1976), ist inzwischen gründlich überholt. Insbesondere haben sich Türk (1995), Walter-Busch (1996) und Luhmann (2000) mit der Begriffsgenese auseinandergesetzt. Der Befund erscheint einheitlich: Die Bezeichnung Organisation zur Beschreibung sozialer Strukturen hatte sich im Zuge der Aufklärung im Frankreich des 18. Jahrhunderts herausgebildet und in der Revolution als Begriff für die planvolle Neugestaltung von Herrschaftsstrukturen etabliert. Organisieren hieß eben, „ein Land auf französische Art einrichten", so die Definition aus dem „Wörterbuch der Revolutionssprache" von 1799, zitiert nach Türk (1995, S. 154). Dieser weist auch darauf hin, dass bereits Kant um 1790 in Deutschland den Organisationsbegriff verwendete, um das Verhältnis der Staatsglieder zu der sich herausbildenden Staatsidee zu kennzeichnen (vgl. im Original Kant 1995).

Zu erwähnen ist hier auch Hegels 1807 erschienene „Phänomenologie des Geistes", in der er die zweckhaft-teleologische Gerichtetheit der Vernunft im Organischen ebenso beschreibt wie deren selbstreferenzielle Geschlossenheit (Hegel 1987). Dies erhebt er zum Grundprinzip des Geistes, indem er das Werk mit folgenden Sätzen beendet: „Das Ziel, das absolute Wissen oder der sich als Geist wissende Geist hat zu seinem Wege die Erinnerung der Geister, wie sie an ihnen selbst sind und die Organisation ihres Reiches vollbringen. Ihre Aufbewahrung nach der Seite ihres freien in der Form der Zufälligkeit erscheinenden Daseins ist die Geschichte, nach der Seite ihrer begriffnen Organisation aber die Wissenschaft des erscheinenden Wissens […]" (Hegel 1987, S. 566 f.). Organisation wird damit zum Angebot einer wissenschaftlichen Rahmung der sich verändernden sozialen Verhältnisse.

2.3.2 Die Erfindung der Organisation: 1822 bis 1913

Als ein Ergebnis des Versuches, die europäischen Länder „nach französischer Art einzurichten", war auch in Deutschland die *Staatsidee* auf fruchtbaren Boden gefallen. Die Restauration konnte der Entwicklung zu geschlossenen, rationelleren Ordnungssystemen nur begrenzt begegnen, und um 1820 war Deutschland zwar immer noch von dynastisch begründeten, zerrissenen Herrschaftsgebieten gekennzeichnet, doch ließ sich die Idee des Staates, neben der Idee des ständisch ungebundenen, wirtschaftenden Individuums und seiner prinzipiellen Fähigkeit, sich zu organisieren, nicht mehr aus der Welt schaffen. In dieser zwischen Restauration und Aufbruch schwebenden Situation reiste der königlich-preußische Rat und ehemalige Professor für Statistik und Staatswirtschaft, Wilhelm Butte, von Köln nach Berlin und nahm diese Reise zum Anlass, um über „das organisierende Prinzip im Staate" (Butte 1822) nachzudenken. Motivation seiner Schrift war das organische Verwachsen der Rheinprovinzen mit der Monarchie Preußen. Ausgangspunkt seiner Überlegung war ihm der Staat als organische Einheit in Analogie zum „Natur-Organismus" (Erde, Mensch), als Lebensprinzip, als das Organisierende schlechthin. Der Staat schien ihm gegeben, es ging um die Annäherung der realen Zustände an die Staatsidee – und Staatskunst ist demnach: „Die geschickte Weise, alle innerhalb eines gegebenen Staates zur Erreichung des Staats-Zweckes gegebenen Mittel, den Verhältnissen der Zeit und des Ortes gemäß, also zu nutzen, dass der dadurch erzeugte Zustand desselben ihn der Idee des Staates möglichst nähere." (Butte 1822, S. 9) Eben dies könne man von der Französischen Revolution lernen: das Organisieren. Organisieren heißt also, schöpferisches Genie zu zeigen, und dies sei vom Staatsmann zu fordern, der Geschäftsmann hingegen bedürfe nur des Talents und der Kenntnis. Nur dem Staat sei eben der Dualismus aus Körper und Seele zu eigen, nur hier zeige sich das organisierende Prinzip als Lebensprinzip, die Intelligenz: „Die in veredelnder Willens- und Tat-Kraft dem Staate und seinem Werk zugewandte Einsicht" (Butte 1822, S. 204 f.). Aufgabe der Staatsintelligenz, und

damit des organisierenden Prinzips, ist die Verwirklichung der Idee des Staates. Butte will damit Antwort geben auf vier ihm grundlegend erscheinende Fragen: „[…]

1. Was ist das organisierende Prinzip im Staate? […]
2. Was heißt Organisieren im eigentlichen Sinne? […]
3. Was heißt Organisieren im Staate? […]
4. Welches sind die im Staate zu organisierenden Objekte?“ (Butte 1822, S. 194 ff.)

Butte will in dieser ersten deutschsprachigen Monografie, die der Theorie der Organisation gewidmet ist, ein spezifisches Problem lösen: das Problem der Legitimation der Staatsidee als neuer Grundlage der preußischen Monarchie. Hierfür bedarf es der Organisation und, um dies rational zu vollziehen, der Intelligenz. Die Kunst des Organisierens gelte es auch als Staatswissenschaft in der Universitätsausbildung zu fördern. Für Butte ist das Organisieren der staatlichen Sphäre vorbehalten, es ist ein Instrument zur Rationalisierung monarchistischer Herrschaft. Sein Organisationsbegriff ist instrumentell; Organisieren bleibt für Butte (1822) noch ganz Tätigkeit. Die Struktur, die Organisation selbst, tritt demgegenüber in den Hintergrund. Mit seinem Werk war Butte durch den Fokus auf die Organisation als Grundlage der modernen Gesellschaft der wissenschaftlichen Diskussion in Deutschland um Jahrzehnte voraus.

In Frankreich erscheint 1819 Saint-Simons „L'organisateur“, und Comtes konzipiert 1822 Soziologie als „positive“ Organisationswissenschaft (Türk 1978). Bekanntheit in seiner Zeit erlangte Louis Blancs „Organisation du travaille“ von 1839, das 1847, 1899 und 1919 in deutschen Übersetzungen verlegt wurde. Gegenstand dieses frühen sozialistischen Werks ist ein Aufruf zur Verstaatlichung bzw. Genossenschaftsbildung im Bankwesen, in Industrie und Landwirtschaft. Der Organisationsbegriff wird streng instrumentell gebraucht: Wie ist Arbeit zu organisieren, um das Elend des Proletariats zu lindern und zuletzt das Proletariat selbst abzuschaffen? (Blanc 1899). Auch bei den frühen Soziologen im 19. Jahrhundert hatte sich der Gedanke des instrumentellen, auf Zweck gerichteten Verhältnisses zwischen den Teilen und dem Ganzen sozialer Gebilde, also die Übertragung der Idee des Organismus auf das Soziale, durchgesetzt, so z. B. 1887 bei Tönnies, 1901 bei Hörmann[2] oder 1908 bei Simmel. Auch hatten sich im außerwissenschaftlichen Bereich Organisationsleitfäden verbreitet, und bereits vor 1900 gab es eine „Zeitschrift für Organisation“, zu der Türk (1995, S. 46) feststellt, wie […] unverblümt einerseits organisationale Ordnung mit despotischer Herrschaft gleichgesetzt wird und wie naiv andererseits die scheinrationale Funktionalität von Hierarchie in einem reine Sachrationalität suggerierenden Organigramm zur Schau gestellt wird […]“, doch blieb Organisation, wie im letzteren Fall, entweder Durchsetzungsmittel kapitalistischer Herrschaftsausübung oder, wie bei Tönnies und Simmel, eine kategoriale Kennzeichnung zur Beschreibung sozialer Beziehungen neben anderen.

Demgegenüber ist das nächste Werk, das durchgehend von einer organisationalen Perspektive aus argumentierend in Deutschland erschien und einen gewissen Bekanntheitsgrad erlangte, wiederum ganz staatstheoretisch geprägt. Es ist die Schrift „Die Organisation der Welt“ des Marburger Rechtsprofessors Walter Schücking (1909; vgl. auch Türk 1995).[3] Programm der Arbeit ist die Schaffung eines Weltstaatenbundes zur Förderung des Weltfriedens. Schücking verwendet einen institutionellen Organisationsbegriff, der auf das zu schaffende übernationale Staatsgebilde

2 Allerdings blieb Hörmanns „Die Organisation der Gesellschaft in Vergangenheit und Gegenwart: Eine Darlegung der sozialen Organisationsfragen“, das er unter dem Pseudonym Norikus (1901) veröffentlichte, weitgehend unbeachtet.

3 Am 7. September 1910 hält Wilhelm Ostwald einen gleichlautenden Vortrag im Bernoullianum in Basel (Ostwald 1910), der im selben Jahr als Denkschrift veröffentlicht wird.

abzielt. Der Gang der Untersuchung ist der historischen Entwicklung der Idee des Kosmopolitischen gewidmet, wobei Schücking den Weltstaatsgedanken von der Antike bis zum Beginn der 20. Jahrhunderts rekonstruiert. Die Idee der Organisation erscheint ihm dabei ganz selbstverständlich (ebenso wie die Idee des Staats), weder hinterfragt er den Begriff noch definiert er ihn, Organisation ist bei ihm ganz einfach die anzustrebende Institution des Weltstaates. Schückings Arbeit ist nicht eigentlich eine organisationstheoretische, sondern vielmehr der Versuch einer historischen Begründung der Richtigkeit eines Weltstaates. Trotzdem erscheint sie hier von Bedeutung, denn zum einen dokumentiert sie die Selbstverständlichkeit der Begriffsverwendung (ohne diese weiter zu hinterfragen),[4] zum anderen aber zeigt sie die Dominanz der Staatstheorie in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Organisation bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts.

2.3.3 Das erste Paradigma: Gemeinschaft und Gemeinwirtschaft

Obwohl sich bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts der Begriff der Organisation als soziale, politische und auch privatwirtschaftliche Kategorie in den Sozialwissenschaften in Deutschland etablieren konnte und damit dem realen Phänomen sozialer Differenzierung ebenso Rechnung trug wie der Rationalisierung von Herrschaft, kann man von Organisationswissenschaft im eigentlichen Sinn noch nicht sprechen. Die Werke Buttes und Schückings erscheinen als Monographien, die zu politischem Handeln auffordern und den Organisationsbegriff letztlich instrumentell, zur Durchsetzung ihrer politischen Ziele verwenden. Im privatwirtschaftlich-industriellen Bereich hatte sich (wie schon durch die „Zeitschrift für Organisation“ um 1900 angedeutet) Organisation als ein Schwerpunkt der Rationalisierungsbemühungen herausgebildet, und dies führte zu einer (bis heute ungebrochen anhaltenden) Flut von Organisationslehren. So z. B. Calmes (1906): „Der Fabrikbetrieb: die Buchhaltung, die Selbstkostenberechnung und die Organisation industrieller Betriebe“, das bereits 1919 die fünfte Auflage erreichte, oder Woldt (1911): „Der industrielle Großbetrieb: eine Einführung in die Organisation moderner Fabrikbetriebe“. Für den privat-, bzw. betriebswirtschaftlichen Bereich sind im 20. Jahrhundert für jedes Jahrzehnt Organisationslehren dieser Art nachweisbar (Elbe 2002).Organisation wurde zum Verkaufsschlager: Richard Hiermanns „Die Organisation eines Fabrikkontores“ von 1909 verkaufte sich über 25.000-mal (o. V. 2002). Doch waren diese Organisationslehren ebenso wie die zu Dutzenden erscheinenden Spezialmonografien zu allem, was irgendwie organisierbar erschien. In den Jahren zwischen 1900 und 1920 erschienen Arbeiten zur Organisation der Jugendfürsorge, der deutschen Schutzgebiete, der Reklame, der Kirche, der katholischen Arbeiterinnen, der Gewerkschaften, der Denkmalpflege, der Aktiengesellschaften, der Post usw. Als ein Schwerpunkt lässt sich dabei die Organisation der Arbeiterbewegung und des Kapitals (insbesondere der Kartelle) ausmachen. Doch sind dieser Arbeiten eben entweder dem jeweils speziellen Problem gewidmet (und machten damit keine Aussagen zu dem Phänomen der Organisation per se) oder als Handbücher „richtigen Organisierens“ verfasst. Die Betonung der Modernität wie auch der Instrumentalität von Organisation gilt insbesondere für die Organisationsansätze der politischen Parteien.

Die Organisationsidee hatte auch auf die Parteien sowohl programmatischen Einfluss (vgl. z. B. Lenins Schrift „Der Imperialismus als höchstes Stadium des Kapitalismus“, deren deutsche Übersetzung 1920 erschien und in der er u. a. auf Arbeiten von Vogelstein 1910 und Kestner 1912 zurückgriff) wie auch für die Organisation der Parteien selbst begründenden Charakter (vgl. z. B. Lenins Schrift „Was tun?“ – Original und deutsche Übersetzung 1902).

4 Schücking (1909) bezieht sich in seinen Literaturangaben weder auf Butte (1822) noch auf Saint-Simon (1819) oder andere Wissenschaftler, die sich eingehender mit dem Organisationsbegriff auseinandergesetzt hatten.

Aber auch im Wirtschaftsleben wurde die Instrumentalität zunehmend als wichtiges Gestaltungskriterium der individuellen Arbeitsbedingungen gesehen, so in den Vorarbeiten zur späteren Arbeits- und Organisationspsychologie insbesondere durch Hugo Münsterbergs Psychotechnik. (Münsterberg 1912, 1914) vertritt dabei einen instrumentellen Ansatz, bezieht diesen aber primär auf das Individuum – die Organisation als soziales Gebilde kommt bei ihm nicht vor. Organisation hat somit einen instrumentellen Charakter und dient der Interessendurchsetzung und Rationalisierung. Auch in der frühen Soziologie in Deutschland wurde der Organisationsbegriff aufgegriffen, aber nicht in das Zentrum der Entwicklung der modernen Gesellschaft gestellt. Dies änderte sich kurz vor dem ersten Weltkrieg

- 1913 erschienen Kleins „Organisationswesen der Gegenwart" sowie Laufenbergs und Wolffheims „Demokratie und Organisation: Grundlinien proletarischer Politik" und die Übersetzung von Taylors „Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung";
- 1914 Strieders „Studien zur Geschichte kapitalistischer Organisationsformen" sowie Eichhorns „Die wirtschaftliche und politische Organisation der Volkswirtschaft" und Lederers „Die Organisation der Wirtschaft durch den Staat im Kriege";
- 1916 Jaekels „Die natürlichen Grundlagen staatlicher Organisation";
- 1917 von der Pfordtens „Organisation: Ihr Wesen und ihre politische Bedeutung" sowie Dyes" „Die Kriegsfolgezeit und deren wirtschaftliche Organisation" und TerMeulens „Der Gedanke der internationalen Organisation in seiner Entwicklung";
- 1918 Plenges „Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre" und Briefs „Über das Organisationsproblem";
- 1920 Nicklischs „Der Weg aufwärts! Organisation";
- 1921 Erdmanns „Grundlagen einer Organisationslehre" sowie in diesem und im nächsten Jahr Webers „Wirtschaft und Gesellschaft";
- 1926 die Übersetzung von Bogdanows „Allgemeine Organisationslehre: Tektologie";
- 1927 Diltheys „Aufbau der geschichtlichen Welt in den Geisteswissenschaften" und
- 1929 die Übersetzung von Fayols „Allgemeine und industrielle Verwaltung".

Diese Auflistung zeigt einen eindeutigen Schwerpunkt in den Jahren 1913 bis 1921 und danach nur noch wenige Werke, die aber auch in den Jahren vor 1920 entstanden waren. In der Zeit um den Ersten Weltkrieg findet sich damit der Aufbruch in einen neuen, interdisziplinär-geisteswissenschaftlichen Schwerpunkt in Deutschland – und das Thema war erfolgreich. Es kann hier wohl von einem *ersten organisationswissenschaftlichen Paradigma*[5] gesprochen werden, da:

1. ein enger zeitlicher Zusammenhang zwischen den Autoren besteht;
2. ein gemeinsames Begriffsverständnis zur Organisation angenommen und dieses aus historischer, soziologischer, politischer, ökonomischer und psychologischer Sicht diskutiert wird;
3. sich ein methodologischer Schwerpunkt im historischen Verstehen findet;
4. die deutschsprachigen Autoren vielfach aufeinander (wie auch auf Autoren anderer Länder) verweisen;
5. sich als Schwerpunktthema das Verhältnis zwischen Gemeinschaft und Gemeinwirtschaft herausbildet.

Viele der oben aufgelisteten Autoren sind heute kaum mehr bekannt und finden in der Organisationsforschung keine Beachtung. Es würde aber den Rahmen sprengen, alle Autoren in ihrem

5 Zum Konzept des wissenschaftlichen Paradigmas vgl. Kuhn (1999).

Wirken und Denken en détail zu besprechen, deshalb werden im nächsten Abschnitt die Hauptentwicklungslinien des ersten organisationstheoretischen Paradigmas dargestellt.

2.4 Rationalisierung und Legitimation

Die ab 1913 erschienenen theoretischen Analysen des Organisationsphänomens standen in einem Spannungsfeld, das sich schon bei Butte 1822 abgezeichnet hatte. Ähnlich der Staatsidee dient die (inzwischen recht etablierte) Idee der Organisation zum einen der Rationalisierung der Gesellschaft, also der Umstrukturierung von alltäglicher und staatlicher Herrschaft, zum anderen aber ist sie an die Legitimationsfunktion solcher Herrschaft gebunden. Diese Legitimationsfunktion fand im 19. Jahrhundert (nicht nur in Deutschland) insbesondere in der historischen Begründung der Nationalstaatsidee ihre Erfüllung. Eine Entsprechung findet dies in organisationstheoretischen Ansätzen mit historischer Ableitung des Organisationsprinzips, wie sie sich auch schon bei Schücking 1909 gefunden hatte. Vollständig der historischen Entwicklung wendet sich 1914 Strieder (1971) zu. Untersucht wird die historische Entwicklung der kapitalistischen Organisationsformen, wobei die Hauptlinie von der Entwicklung im Bergbau des ausgehenden Mittelalters (Genossenschaft → Verlagswesen → kaufmännische Gewerkschaft) über die Entstehung von Kartellen und Monopolen und die Entwicklung von Familienunternehmen zu offenen Handelsgesellschaften bis zur Entstehung von Aktiengesellschaften gezeichnet wird. Strieder (1971) wird zu Beginn des 20. Jahrhunderts damit vom Vorläufer Chandlers (1973), wobei er aber einen instrumentellen Organisationsbegriff verwendet: Er fragt nach den Strukturen historischer sozioökonomischer Gebilde

Dies zeigt sich auch in dem 1913 erschienenen Werk des ehemaligen österreichischen Justizministers Franz Klein. Er führt aus, dass es ein organisierendes Prinzip schon seit der Antike gegeben habe, Organisation als soziales Gebilde aber ein neues Phänomen sei. Im Zuge eines 45-seitigen historischen Abrisses untersucht Klein (1913) verschiedene Organisationsarten (Genossenschaften, Zünfte, Gilden, Gesellenverbände, Bauhütten, Erwerbsgesellschaften, Vereine, Parteien), um sich dann den Entstehungsbedingungen der Organisation (aus Familiengemeinschaft, Rationalisierung und Staat) sowie den Motiven des Organisierens (Kraftsteigerung, Arbeitsteilung, Konkurrenzfähigkeit, Gewinnstreben, Kooperation in der Masse) zu widmen. Klein analysiert Verfassung, Mittel und Politik der Organisation und wendet sich dann deren Wirkung auf die Persönlichkeit und die Gesellschaft sowie dem Verhältnis zur Rechtsordnung zu. Klein (1913) verwendet einen institutionellen Organisationsbegriff: Organisationen sind zweckorientierte, soziale Gebilde. Ziel der Arbeit ist eine soziologische Beschreibung des Organisationswesens, von der Türk (2000, S. 161) sagt: „[…] [Es] zeichnet sich durch eine Perspektivenvielfalt aus, die in der nachfolgenden Zeit in der Organisationstheorie selten mehr erreicht worden ist." Klein verweist dabei vielfach auf andere Soziologen seiner Zeit (insbesondere Tönnies und Schmoller, aber auch Simmel und Sombart) und begründet die Entstehung der Organisation insbesondere aus der „[…] positiven Gemeinschaft des staatlichen Lebens […]" (Klein 1913, S. 79). Organisations- und Staatsidee erscheinen als die treibenden Kräfte in der Rationalisierung und Legitimation der sich wandelnden Gesellschaft.

Während Laufenberg und Wolffheim (1913) sowie TerMeulen (1917) die organisationale Analyse (ähnlich zur Arbeit Schückings) ins Politische und Überstaatliche wendeten, die Organisationsidee also über die Staatsidee stellten, wurde der *Erste Weltkrieg* für viele Autoren zum einschneidenden Erlebnis und führte das Organisationsproblem der damaligen Zeit in seiner Extremform vor Augen. Dies trifft z. B. auf Lederer 1914 und Dyes 1917 zu, die den Zusammenhang zwischen Krieg und wirtschaftlicher Organisation untersuchten, aber auch auf die nächste Arbeit, die im Zuge des sich entwickelnden Organisationsparadigmas verstärkt Aufmerksamkeit fand: ein Werk des Straßburger Philosophieprofessors Otto von der Pfordten von 1917, das dieser „Unserem

herrlichen Heere, einer vorbildlichen Organisation, im dritten Kriegsjahr“ (Pfordten 1917, S. 3) widmete und in seiner Analyse auch vom Kriegserfolg ausging. Ziel seiner Arbeit ist die Ergründung des Geheimnisses der Organisation. Untersucht werden dabei die philosophischen Grundlagen des Phänomens (insbesondere Moral, Ethik und Werte) sowie Organisation als zeitgemäße Grundlage von Herrschaft und Führung. Wichtige Aspekte sind Zweckgebundenheit und Freiheit des Einzelnen in organisationaler Gebundenheit, was eben Willkür ausschließt. „Organisieren heißt eine Mehrzahl verschiedenartiger Menschen aus einer bloßen Summe in eine lebendige zweckvolle Gemeinschaft verwandeln.“ (Pfordten 1917, S. 11) Auch von der Pfordten thematisiert den Zusammenhang zwischen Organisation, Historismus und Rationalisierung, um sich dann einer organisationalen Führungslehre zuzuwenden, die auf der Aristagie (der Herrschaft der Kulturträger) fußt. Mit seinem institutionellen Organisationsbegriff versucht von der Pfordten letztlich, eine Ethik als Grundlage einer Philosophie der Organisation zu schaffen, wobei er die Arbeit von Klein 1913 als „wertvolle Ergänzung“ (Pfordten 1917, S. 109) zu seinen eigenen Ausführungen sieht.

Bereits 1913 war auch die deutsche Übersetzung von Taylors „Principles of Scientific Management“ erschienen, das in Deutschland für die praktische Organisationstätigkeit in den Unternehmen einen ähnlichen Stellenwert erhielt wie in den USA (Türk, Lemke und Bruch 2002). Rationalisierung wurde durch die neuen, arbeitswissenschaftlichen Methoden zur handhabbaren Technik der alltäglichen Gestaltung von Arbeit in den Betrieben, wobei die humanistischen Anteile und die Betrachtungen zur Verteilungsgerechtigkeit, die Taylor in seinem Werk ebenso anstellt, nicht weiter beachtet wurden. Die wissenschaftliche Betriebsführung ergänzte sich mit den frühen psychologischen Ansätzen (z. B. Münsterbergs 1912, 1914). Die ab den 1920er-Jahren in den USA entstandene Human-Relations-Bewegung wurde in der Breite erst nach dem Zweiten Weltkrieg rezipiert. In Deutschland prägte in jener Zeit das Deutsche Institut für Technische Arbeitsgestaltung (DINTA) die psychologische Perspektive auf den arbeitenden Menschen (Türk, Lemke und Bruch 2002). Ziel war die Integration des Betriebsmenschen in die Betriebsgemeinschaft, dabei hatte der Einzelne sich der Rationalisierung unterzuordnen.

Schon in diesen ersten Analysen deutete sich die Gefahr einer Überbetonung des organisationalen Rationalitätsprinzips an: Die einmal historisch legitimierte Rationalität der Organisation wurde im Ersten Weltkrieg zum Selbstzweck, der man, wie z. B. bei Schücking (1909) oder TerMeulen (1917), dadurch entkommen kann, dass man die Organisationsidee über die Staatsidee stellt oder aber indem man ein zweites, wertrationales Prinzip hinzuzieht und der Zweckorientierung ein willkürhemmendes Postulat als Korrektiv zur Seite stellt. Letzteren Weg gingen die Autoren, die der Organisationstheorie in Deutschland nach dem Ersten Weltkrieg am stärksten befördern sollten.

2.4.1 Organisation und Gemeinwirtschaft

Der Soziologe und Ökonom Briefs untersuchte 1918 die Prinzipien der Organisation und deren Grenzen, insbesondere vor dem Hintergrund des verlorenen Krieges. Für Briefs war „Organisation […] die einheitlich zusammengefasste Willensverbindung von Menschen zur Verwirklichung bestimmter leitender Zwecke durch Anwendung der als zweckadäquat erachteten Mittel.“ (Briefs 1918, S. 6 f.) Er verwendete somit einen institutionellen Organisationsbegriff. Ziel seiner Arbeit war die Warnung vor blanker Zweckorientierung nach dem verlorenen Krieg. Voraussetzungen für die Organisationsfähigkeit finden sich im Gesamtethos eines Volkes (und damit: seiner Organisationsfähigkeit), den Führungsqualitäten und den Qualitäten der Organisationsglieder (zwischen Freiheit und Gebundenheit). Er konstatiert dabei, dass Staaten mit großen Freiheitsrechten eine geringere Organisationsfähigkeit der Individuen haben bei erhöhter Führungsfähigkeit Einzelner. Briefs (1918) sieht die Gefahr der Pathologien von Organisationen insbesondere

bei Zwangsorganisationen. Als Ursache hierfür erkennt er sinnlose Zwecke oder die Veränderung von Zwecken im Zeitablauf. Dies gilt insbesondere für die Überforderung des Organisationsgedankens im Ersten Weltkrieg, was er als „Organisationspsychose" bezeichnet (Briefs 1918, S. 15). Trotzdem bestand für Briefs die Herausforderung seiner Zeit in der „[…] Überwindung eines grundsätzlich individualistischen Wirtschaftslebens […]" (Briefs 1918, S. 4). Hierfür bedürfe es in der Organisationsgesellschaft eines Korrektivs, das sich in den gemeinschaftlichen Zwecken finde. Er endet mit der Forderung: „Organisation an sich ist leer, wenn sittlich-seelische und physische Kräfte sie nicht ausfüllen; befreien wir uns von dem gleißenden Zauber des Irrwahns, als ob allen Zwecken Gewähr gegeben sei, wenn man ihre Verwirklichung „organisiert" hat." (Briefs 1918, S. 15) Für Briefs war der Krieg somit zum Scheidepunkt der neuen Organisationswissenschaft geworden. Der blanke Glaube an ihre Rationalität war entlarvt, und doch bedurfte man ihrer zur Bändigung eines überhandnehmenden (insbesondere wirtschaftlichen) Individualismus. Hier zeigt sich die Temporalität der Organisation deutlich: Die Organisationsgesellschaft hatte ihre Unschuld verloren, zur Bändigung pathologischer Zweckorientierung suchte Briefs (1918) nun die sittlich-seelischen Kräfte in der Gemeinschaft. Organisation und Gemeinschaft, Freiheit und Gebundenheit erscheinen somit als die zentralen Mittel zur Überwindung der sozialen, wirtschaftlichen und staatlichen Krise kurz nach dem Ersten Weltkrieg.

Dies sollten Plenge (1965; erstmalig 1918) und Nicklisch (1920) noch weiter ausführen und somit ein gemeinwirtschaftliches Paradigma (Hundt 1982) in der Organisationstheorie begründen. Hintergrund jeder Beschäftigung mit Gemeinschaft in Bezug auf das Organisationsphänomen musste eine Auseinandersetzung mit dem Ansatz von Tönnies (1979) sein. Tönnies selbst äußerte sich 1934 zum Verhältnis zwischen Gemeinwirtschaft und Gemeinschaft (Tönnies 1998) und korrespondierte hierüber wie auch über den Zusammenhang zur Organisation mit Johann Plenge (Bickel 1991). Plenge entwarf 1918 Organisationswissenschaft als Einheitswissenschaft,[6] insbesondere aber als allgemeine Gesellschaftslehre. Er ordnete der Organisation zwei soziale Funktionen zu: die der Sozialisation des Individuums und die des Schaffens neuer Netzwerke im Zuge der Herauslösung des Individuums aus seinen traditionellen Bindungen. „Überall wo eine Gesellschaftsschicht so durch das Zusammenströmen vieler aus ihren alten Verbindungen gelösten Einzelner entsteht, entfaltet sich ein besonders reiches und in sich bewegtes Leben neuer Organisationen und Verbindungen." (Plenge 1965, S. 71) Plenge erkannte sehr wohl das Problem der Individualisierung in seiner Zeit wie auch das damit einhergehende Phänomen einer Veränderung handlungsleitender Institutionen und versuchte dies durch organisationale Rahmungen zu fassen. Die Grundprinzipien der Organisation sind bei Plenge Vereinheitlichung (Zentralisierung und Standardisierung) und Eingliederung (Konzentration und Arbeitsteilung). Organisation (als Wesung) und Konjunktur (als Chaos) sind ihm dabei die grundlegenden Antipoden. (Plenge 1965), womit eine „Grundangst" von Organisationen thematisiert wird: Dass die Konjunktur des Marktes ihre Temporalität realisiert, ihre Stabilität auflöst und damit ihre Legitimität in Frage stellt. ◘ Abb. 2.1 zeigt dies schematisch (in Anlehnung an Elbe 2002).

Für Plenge ist Organisation „[b]ewusste Lebenseinheit aus bewussten Teilen." (Plenge 1965, S. 65) Er verwendet also einen institutionellen Organisationsbegriff, mit dem er die moderne Gesellschaft seiner Zeit als Organisationsgesellschaft zu fassen suchte. Ziel seiner Arbeit ist die Durchsetzung von Organisation als Gemeinschaftsgedanken zum Aufbau Deutschlands nach dem verlorenen Krieg. Um dies zu fördern, betrieb Plenge ab 1920 ein eigenes Institut an der Universität Münster, ab 1925 als „Forschungsinstitut für Organisationslehre und allgemeine und

6 Als Vorläufer einer einheitlichen organisationswissenschaftlichen Abhandlung nennt er die Arbeiten Kleins von 1913 und von der Pfordtens von 1917 (Plenge 1965).

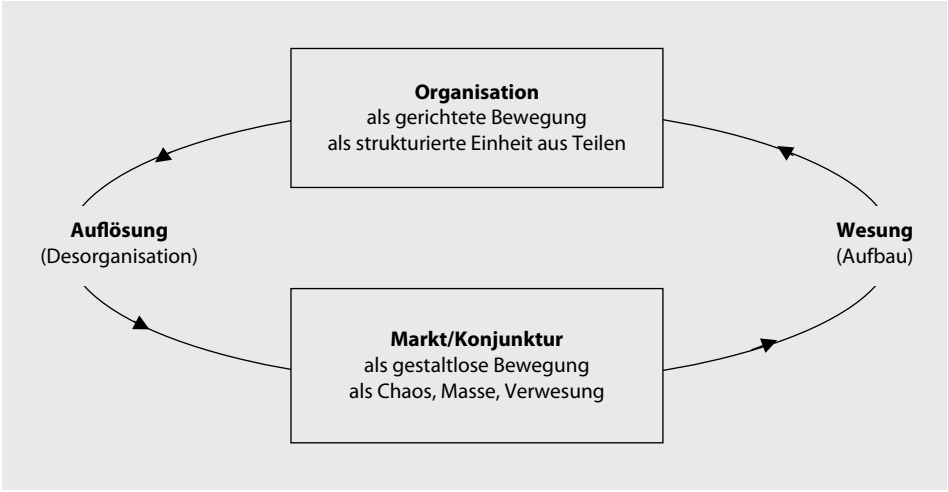


Abb. 2.1 Organisation und Konjunktur

vergleichende Soziologie an der Universität Münster" (Stölting 1986, S. 129 ff.), und erlangt damit Einfluss auch deutlich über die Wissenschaft hinaus.

„Jedenfalls promovierte Curt Schumacher, der spätere SPD-Vorsitzende bei ihm mit einer Arbeit über den „Kampf um den Staatsgedanken in der deutschen Sozialdemokratie", die nach 1945 auf Intervention der Parteispitze nicht mehr gedruckt werden durfte. Die Gründe dafür kann man nur ahnen; denn 1923 kam auch Josef Göbbels zu Plenge, um sich hier Rat und Anregung für die Organisation und Ideologie seiner Partei, der NSDAP zu holen." (Hundt 1982, S. 153)

In diesem Bemühen, die Organisationswissenschaft in Deutschland zu etablieren, stieß Plenge auf einen Konkurrenten: Heinrich Nicklisch (vgl. hierzu Bode 1965 sowie Hundt 1982). „Plenge und Nicklisch stehen sich in der Gemeinwirtschaftlichen Konzeption, wie auch in ihrer Auffassung vom Sozialen sehr nahe, doch werden sie im Konkurrenzkampf um die Urheberschaft der Organisationslehre zu erbitterten Gegnern. Nicklischs Position hierbei lässt sich in erster Linie als normativ kennzeichnen, seine intuitive Methodologie ist letztlich eine Form der Phänomenologie und verbindet empirisch-induktive mit deduktiv-nomologischen Elementen. Die Grundlegung der gemeinwirtschaftlichen Ansichten Nicklischs findet sich in seiner Organisationsschrift von 1920." (Elbe 2002, S. 170 f.)

Heinrich Nicklischs Werk „Der Weg aufwärts!" von 1920 startet „[…] die von ihm selbst begründete und herausgegebene Reihe „Die Bücher: Organisation". In 24 Bänden wird der Themenkomplex der Organisation von unterschiedlichen Ansätzen aus behandelt. Der […] Band „Der Ausgleich in den Kartellen" von Erich Hofmann ist eine aktuelle Ergänzung des Titels „Der Kartellbetrieb" von Nicklisch selbst und beschließt die Reihe nach 21 Jahren." (o. V. 2002) In „Der Weg aufwärts!" nimmt Nicklisch (1920) die idealistisch-philosophische Herleitung der Organisation aus dem Verhältnis des Menschen zur Natur (Materie zwischen Werden und Vergehen) vor und legt zugleich eine psychologische Fundierung (Bewusstsein, Emotion, Zwecke, Freiheit). Schlimmste Entartung des Menschseins ist demnach der Egoismus. In der gemeinwirtschaftlich verfassten Organisation kann der Mensch gemäß seinem Gewissen (Moral) leben. Drei Gesetze bestimmen die Organisation: Gesetz der Freiheit (Zwecke in der Gemeinschaft), Gesetz der Einigung und Gliederung (Rechte und Pflichten, Mitbestimmung), ökonomisches

Gesetz (ökonomisches Prinzip, Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter). Organisieren ist Ganzes und Glied zugleich (Nicklisch 1920, S. 66 ff.). Auch Nicklisch bedient sich letztlich eines institutionellen Organisationsbegriffs. Sein Ziel: Die Deutschen sollen das Volk der Organisation werden. Aber im Gegensatz zu Plenge, der aus dem Amt entfernt wurde, konnte Nicklisch auch während des dritten Reichs seine akademische Karriere fortsetzen. Die beiden Autoren unterscheiden sich in ihren theoretischen Grundlegungen der Organisation kaum, Nicklisch konkretisiert dies jedoch in einer Methodologie phänomenologischer Deduktion, mit einem daraus abgeleiteten induktiv-empirischen Vorgehen. Bei beiden Autoren aber führt die betonte Werteorientierung zu einer totalitären Aufgabenzuschreibung an die Organisation. Nicklisch wendet schließlich seine grundsätzlich phänomenologische Auffassung hin zur Forderung nach völkischer Erziehung zur Intuition. In beiden Fällen wird die gemeinschaftsorientierte Organisationslehre als Stütze einer totalitären Herrschaftsauffassung konzipiert.

Der Zusammenhang zwischen Organisation und Gemeinschaft findet sich auch in Arbeit Max Webers (1980; posthum 1921 und 1922 erschienen), doch führt bei Weber der Aspekt der Vergemeinschaftung (auch in Bezug auf die Bürokratieanalyse) nicht zu einer totalitären Herrschaftskonzeption. Auch beim Philosophen Wilhelm Dilthey (1927), der wie auch Max Weber einen verstehenden Zugang zur Erklärung der sozialen Welt suchte, steht die Gemeinschaft in Form des Gemeingeists, einer einheitlichen Lebensform im Zentrum seiner Skizze zur Bedeutung von Organisation. Im Rahmen seiner Betrachtungen zum „Aufbau der geschichtlichen Welt in den Geisteswissenschaften" (1927) plante er, dies als eigenes Kapitel auszuführen, doch blieb der nachfolgende Ansatz eine Skizze.

» „Die Hermeneutik der systematischen Organisation.

> Auch von Organisationen ist, wie von Einzelwerken, eine kunstmäßige strenge Auslegung nötig. Um eine solche handelt es sich, nicht um eine Erklärung der Organisationen aus ihren Anfängen, eine Zurückführung auf die hervorbringenden Ursachen. Der Kampf der Schulen geht um rationale oder psychologische oder historische Erklärung. Was davon möglich ist, setzt die Hermeneutik der einzelnen Organisationen und die Vergleichung der verwandten voraus. Aber es bleibt eine transzendente Frage. Hermeneutik ist hier möglich, weil zwischen Volk und Staat, Gläubigen und Kirche, wissenschaftlichem Leben und Universität eine Beziehung stattfindet, nach welcher ein Gemeingeist, eine einheitliche Lebensform einen Strukturzusammenhang finden, in dem sie sich ausdrücken. Es besteht hier ein Verhältnis der Teile zum Ganzen, in welchem die Teile vom Ganzen Bedeutung und das Ganze von den Teilen Sinn erhalten, und diese Kategorien der Auslegung haben ihr Korrelat in dem Strukturzusammenhang der Organisation, nach welcher diese teleologisch einen Zweck verwirklicht. Worin liegt nun aber das Spezifische in der Struktur der Organisationen und den Kategorien ihres Verständnisses? Das bloße Dasein von Organisation als solcher hat keinen Wert. Dem Zweck entspricht im Strukturzusammenhang die Leistung, die Funktion usw." (Dilthey 1927, S. 265)

Vor dem Hintergrund der gemeinwirtschaftlichen Auffassung ist noch die Arbeit Franz Eulenburgs, „Das Geheimnis der Organisation", zu erwähnen (Eulenburg 1952). Der Nationalökonom und Soziologe Eulenburg wurde 1933 von den Nationalsozialisten aus dem Lehramt gedrängt und durfte seitdem in Deutschland auch nicht mehr veröffentlichen. Er starb 1943 in einem Berliner Gefängnis. Seine letzte Arbeit widmete er der Organisation. Eulenburg erwähnt die Arbeit Plenges, ignoriert aber seinen ehemaligen Berliner Kollegen Nicklisch. Eulenburg (1952) geht von einer idealistischen Organisationsauffassung aus. Ganz in der Tradition Plenges definiert er Organisation als „[…] zusammenfassende Ordnung getrennter Glieder zu einer neuen Einheit" und kommt –

wie Nicklisch über 20 Jahre vor ihm – zu dem Ergebnis: „Organisation ist Geist vom ordnenden Geiste des Menschen." (Eulenburg 1952, S. 84) Eulenburgs Organisationslehre ist zutiefst teleologisch-soziologisch angelegt. Ausgehend vom Wesen der Organisation untersuchte er die sachlichen und persönlichen Voraussetzungen für das Entstehen von Organisationen und insgesamt der Organisationsgesellschaft. Hier ist die Arbeit als historisch-wirtschaftssoziologische Analyse angelegt. Anschließend beschreibt er „Zwecke und Folgen der Organisation" (Eulenburg 1952, S. 61 ff.)[7], um schließlich Pathologien der Organisation und das Unorganisierbare zu behandeln. Für Eulenburg ist Gemeinwirtschaftlichkeit nur eines von acht antithetischen Organisationsprinzipien. Dies steht einerseits der Privatwirtschaft entgegen und ist andererseits im Kontext mit der Zurückdrängung des Persönlichen durch die Organisationsgesellschaft zu sehen (Elbe 2002). Eulenburg muss damit die gemeinwirtschaftlichen Tendenzen seiner Zeit anerkennen, steht diesen aber aufgrund seiner anti-totalitären Haltung kritisch gegenüber. Eulenburg (1952) steht damit in einer frühen Phase der Entwicklung der Organisationstheorie für die Multiperspektivität die sich in der Temporalität der Organisation ausdrückt. Die Perspektive der Gemeinschaft ist eine mögliche, aber sie ist in Hinblick auf die Konzeption von Hierarchie und Herrschaft nicht zwingend. Es sind sowohl theoretisch, wie auch hinsichtlich der konkreten Gestaltung von Organisationen bewusste Wertsetzungen, die dazu führen, dass ausgewählten organisationalen Phänomenen besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird und dies dann eben die Perspektive bestimmt.

Eulenburg steht damit am Ende einer Entwicklung, die das erste Paradigma der Organisationsforschung in Deutschland bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs prägte. Obwohl sein Werk erst 1952 posthum veröffentlicht wurde, steht es doch ganz im Zeichen der Ära, in der es verfasst wurde und die, durch die Kriegserfahrung des Ersten Weltkrieges (mit seiner technokratisch-rationalisierenden Organisationsgläubigkeit) geprägt, nach einem wertevermittelnden Korrektiv in Form eines in der Organisation eingeschlossenen Gemeinschaftsgedankens suchte. Aufgrund der Verflechtung des gemeinwirtschaftlichen Paradigmas der Organisationstheorie mit dem Nationalsozialismus (welche, wenn man sich die Autoren, ihre inhaltlichen Positionen und ihre Schicksale im „Dritten Reich" ansieht, keine zwangsläufige war) konnte diese Strömung für die Entwicklung der Organisationsforschung nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland kaum einen Ausgangspunkt liefern – hier wurde die Notwendigkeit eines Neuanfangs empfunden.

2.4.2 Organisation als Superwissenschaft

Über das Rationalitätsprinzip der Organisation und dessen Gefahren – bis hin zur von Briefs (1918) konstatierten Organisationspsychose – hinaus schien die Organisationswissenschaft für einige Autoren der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen das Versprechen in sich zu bergen, auf alle Probleme der wirtschaftlichen, technischen, sozialen und psychischen Entwicklung eine Antwort geben zu können.

Bereits bei Plenge (1965) ist Organisation weit mehr als nur ein soziales Gebilde und ein wirtschaftlicher Abstimmungsmechanismus. Der Organisationsgedanke verändert die Grundlagen der Erkenntnismöglichkeiten: „Und für die Erkenntnistheorie macht man sich am besten klar,

7 Interessant wäre es in diesem Zusammenhang, zu untersuchen, inwieweit Luhmann (1964) in seinem Buch „Funktion und Folgen formaler Organisation" von Eulenburg inhaltlich beeinflusst wurde. In Luhmanns Abhandlung wird Eulenburg zwar nur einmal erwähnt (Luhmann 1964, S. 12), Luhmann hat sich aber auch noch später mit Eulenburg auseinandergesetzt (z. B. Luhmann 1991, S. 55 sowie 62). Insbesondere der Zusammenhang zwischen Zweckbegriff und dessen Folgen für die Organisation wurde schon von Eulenburg (1952) behandelt.

dass es vom Standpunkt der Organisationslehre nicht mehr heißt: Kritik der reinen Vernunft, sondern Kritik der Vernunft im gemeintätigen Erfahrungsaufbau der Menschheit." (Plenge 1965, S. 95) Er deutet hier Kant auf die neue Ära der Organisationsgesellschaft um (wobei er auch auf Hegel und Marx zurückgreift) und ordnet dem Organisationsgedanken alles weitere Denken und Tun nach. Das gilt für die Kunst ebenso wie für Normen und Rechtssetzungen, für die Ethik, die Pädagogik und die Theologie ebenso wie für die Naturwissenschaften und die Technik. Die Organisationswissenschaft wird bei Plenge (1965) zur Superwissenschaft, in der alle anderen Wissenschaften aufgehen.

Die Anregung für eine so weitreichende Fassung der Organisationswissenschaft fand Plenge bei Bogdanow, dessen zentrales Werk allerdings erst 1926 ins Deutsche übersetzt wurde (Linhardt 1965). Bogdanow (1926) konzipierte seine „Tektologie" als Systematisierung der gesamten organisatorischen Erfahrung der Menschheit, wobei er sich auf Vorbilder aus der Philologie und auf die Dialektik Hegels bezog. Bogdanow sah Formen der Organisation überall in Natur, Sprache und Psychologie. Hieraus folgerte er, dass es einer universellen Organisationslehre bedürfe (die als Vorläufer der Kybernetik und modernen Systemtheorie gesehen werden kann). Grundlage ist eine evolutionäre Auffassung der natürlichen und sozialen Welt, die im Gegensatz zur ökonomischen Tauschtheorie und Grenznutzentheorie steht. Tektologie ist somit eine spezifische Organisationswissenschaft. Organisieren ist bei Bogdanow (1926) die Koordination und Regelung von Handlung im Sinne zweckmäßiger Einheit, er geht somit von einem instrumentellen Organisationsbegriff aus, den er aber ins Institutionelle wendet mit dem Ziel der Entwicklung der Organisationswissenschaft (Tektologie) als Superwissenschaft.

Nicht ganz so weit fasste dies Erdmann (1921) mit seinem Entwurf einer Organisationslehre. Er ging von einer psychologischen Begründung der Organisation (speziell unter Rückgriff auf die Arbeiten Münsterbergs) aus. Hierzu leitete er die Entwicklung von Organisationen historisch her und konzipierte diese als Phänomen der Vergemeinschaftung (womit er sich an diesem Paradigma beteiligte). Organisation sah er aber auch als Ergebnis zielgerichteter bewusster menschlicher Handlung. „Organisation ist der Inbegriff der Maßnahmen, die sich mit der zielstrebenden Regelung des Verhältnisses von Mensch zu Mensch oder Mensch zu Gegenstand befassen." (Erdmann 1921, S. 3) Erdmann kommt somit zu einer institutionellen Organisationsauffassung und will damit die Organisationslehre als Rahmen der Gesellschaftswissenschaften verstanden wissen, sie soll nicht nur ein selbstständiger, sondern ein dominanter Teil der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sein.

Obwohl Plenge (1965), Bogdanow (1926) und Erdmann (1921) die Stellung der Organisationswissenschaft im Kanon der wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedlich weitreichend konzipierten, so ist ihnen doch gemeinsam, dass sie die neue Disziplin als eine Art Superwissenschaft sahen, die andere Wissenschaften zumindest perspektivisch bindet und damit der Vorstellung einer wissenschaftlichen Trinität der Organisation Vorschub leistete.

2.4.3 Bürokratie und Verwaltung

Die Forderung nach Etablierung der Organisationslehre als Superwissenschaft konnte sich nicht durchsetzen und entschwand ebenso wie die Gemeinwirtschaftlichkeitskonzeption mit dem Ende des Zweiten Weltkrieges aus der organisationswissenschaftlichen Diskussion. Die Temporalität der Organisation zeigt sich somit in der wissenschaftlichen Bearbeitung des sozialen Phänomens nicht nur in unterschiedlichen Perspektiven einzelner Autoren sondern auch im Auf und Ab organisationswissenschaftlicher Moden und Paradigmen. So entfalteten, neben

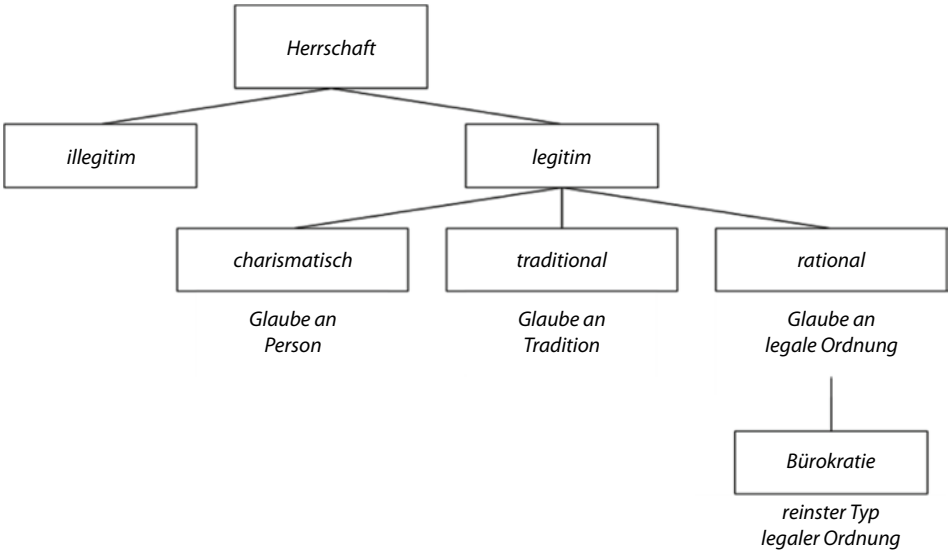


Abb. 2.2 Bürokratische Herrschaft

dem Rationalisierungspotenzial des Organisierens (wie es am konsequentesten in Anlehnung an Taylors „Wissenschaftliche Betriebsführung" von 1913 realisiert wurde), insbesondere die Überlegungen zur Gestaltung von *Bürokratie* und *Verwaltung* dauerhafte Wirkung. Von besonderer Bedeutung waren hierbei die Ansätze von Max Weber (1980), dessen posthum 1921/1922 erschienenes Werk „Wirtschaft und Gesellschaft" nicht nur für die Soziologie zu einem Klassiker wurde, und von Henry Fayol, dessen 1929 in deutscher Übersetzung erschienenes Werk „Allgemeine und industrielle Verwaltung" insbesondere für administrative Tätigkeiten eine praktikable Organisationsanleitung bot.

Weber (1980) untersuchte die historischen Bedingungen der Rationalisierung und des Kapitalismus als geistigen, alltäglichen und institutionellen Rahmen für soziales und wirtschaftliches Handeln. Ähnlich wie Klein (1913) und von der Pfordten (1917) stellt er dabei die Herrschaftsfrage und entwirft die rational-legale Herrschaft mittels eines Verwaltungsstabes (Bürokratie) als effizienteste Form der Herrschaft.[8] Bürokratie als *Idealtyp der Herrschaft* bezieht sich auf eine legitime Herrschaft (die also in der Gesellschaft allgemein akzeptiert wird und der die Menschen folgen, weil sie sie für richtig halten – das gilt z. B. nicht für Tyrannen, deren Herrschaft gilt den Beherrschten als illegitim). Legitime Herrschaft beruht entweder auf dem Glauben an das Charisma eines Herrschers (z. B. religiöser Führer), auf dem Glauben an die Tradition der Herrschaft (z. B. Monarchie) oder auf dem Glauben an die auf Recht beruhende vernünftige Ordnung (z. B. eine Verfassung). Die reinste Form der rational-legalen Herrschaft ist die Bürokratie und Organisationen in unserem Verständnis sind in Webers (1980) Diktion Bürokratien. Abb. 2.2 zeigt die Systematik der Weberschen Herrschaftskonzeption (in Anlehnung an Elbe 2002, Weber 1980).

8 Zur Herrschaftssoziologie allgemein vgl. Maurer (2004).

Weber skizziert die technisch vollkommene Form (Idealtyp) der Bürokratie, die in der Realität nicht existent ist, anhand folgender Rationalitätsmerkmale bürokratischer Ordnung: Amtspflicht, Hierarchie, Amtsdisziplin/Kontrolle, Amtskompetenz, Qualifikation, Anstellungskontrakt, Laufbahn, Entgelt, Trennung von Amts- und Privatsphäre (Weber 1980).

Hieraus lassen sich Erwartungen an idealtypisches Handeln ableiten, welches als Vergleichsmaßstab dient, um nicht durch diese Form der Zweckrationalität motivierte Handlungsanteile in Zweckverbänden erfassen und verstehen zu können. Webers Beschreibung des Idealtyps war nicht als existierende Realität der Bürokratie oder als deren anzustrebender Sollzustand, sondern als Heuristik soziologischer Forschung gedacht. Die idealtypische Form der Bürokratie existiert nicht, sondern dient der Erklärung von Abweichungen in der Realität. Organisation selbst wird von Weber (1980) definiert als kontinuierliches Handeln zur Ordnungserzwingung durch einen Verwaltungsstab. Er verwendet somit einen instrumentellen Organisationsbegriff, hat aber in juristischer Diktion mit dem Begriff Verband ein institutionelles Äquivalent, dessen Funktionsweise eine bürokratische ist – und dies gilt für staatliche Organisationen ebenso wie für privatwirtschaftliche. Ziel der Arbeit Webers war die Grundlegung der Soziologie als verstehende Wirtschafts- und Sozialwissenschaft, nicht die Schaffung einer spezifischen Organisationstheorie.

Henry Fayol (1929) konzipierte Verwaltung (auch Unternehmen) wiederum als Gemeinschaft, deren Führungsprinzipien systematisiert werden müssen. Hierzu entwarf er allgemeine Verwaltungsprinzipien (z. B. Arbeitsteilung, Einheit der Leitung, Personalentlohnung, Zentralisation, Gemeinschaftsgeist), die er in einem Ablaufschema umsetzte (◘ Abb. 2.3, in Anlehnung an Fayol 1929).

Besondere Bedeutung haben neben der Organisation dabei die Personalauswahl, Personalführung, Entgeltpolitik und Personalentwicklung (Schulung). Organisieren ist bei Fayol (1929) die Herstellung der Arbeitsfähigkeit von Verwaltungen und Unternehmen, er verwendet somit einen instrumentellen Organisationsbegriff. Anders als bei Weber war Fayols Ziel die praktische Reform und Systematisierung öffentlicher und privatwirtschaftlicher Verwaltungen. Während Fayols praktische Vorschläge direkte Wirkung zeigten, gilt dieses für Webers Überlegungen nicht. Bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges blieben die gemeinwirtschaftliche Konzeption sowie die praktischen Vorschläge zur Rationalisierung (insbesondere in Anschluss an Taylor) und zur Verwaltungsreform (im Sinne Fayols) prägend.

2.5 Tradition und Neuanfang nach 1945

Aufgrund der Verflechtung der etablierten Wissenschaftler im Nationalsozialismus und der Anschlussfähigkeit des gemeinwirtschaftlichen Paradigmas (insbesondere in der Konzeption Nicklischs) an die nationalsozialistische Ideologie bedurfte es nach dem Zweiten Weltkrieg eines Neuanfangs in der Organisationsforschung. Die emotionale Aufgeladenheit der Organisationspropaganda beider Weltkriege und die Tendenzen zur Vereinnahmung des Individuums durch die (Betriebs-) Gemeinschaft, die den Einzelnen neben dem Zwangsmoment der Rationalisierung auch noch entgrenzter sozialer Kontrolle unterwarf, führten zur Beschränkung auf die Rationalisierungswirkung des Organisatorischen.

Linhardt (1954) schien als Letzter die Ideen der frühen Organisationswissenschaft mit dem gemeinwirtschaftlichen Paradigma neu beleben zu wollen. Er steht in der Tradition Plenges und ging vom Verhältnis organisierter versus nicht organisierter menschlicher Beziehungen aus, die er dann insbesondere auf wirtschaftliche Handlungen und Sachverhalte bezog. Er leitete dabei



Abb. 2.3 Führungsablauf

aus den Zwecken der Organisation die Notwendigkeit der Führung ab (persönliche und sachliche Aufgabenzuordnung, psychologische Aspekte) und konzipierte die Kapitalrechnung als Organisationsmittel. „Organisieren ist Verhältnisgestaltung bei Verfolgung gesetzter Zwecke und gegebener Mittel" (Linhardt 1954, S. 11 f.). Mit diesem instrumentellen Organisationsbegriff verfolgte er das Ziel, die Organisationslehre als Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Führungslehre wieder zu etablieren, blieb aber im Zuge der sich mikroökonomisch orientierenden Betriebswirtschaftslehre eine Randerscheinung. In der Betriebswirtschaftslehre etablierten sich der produktionsfaktorenorientierte Ansatz Gutenbergs (1951), bei dem Organisation in strikt instrumenteller Konzeption nur ein dispositiver Faktor neben anderen im Betrieb ist, sowie die handlungsorientierte Führungslehre des „Harzburger Modells" mit dem Prinzip der formalisierten Delegation.[9]

In den Einzeldisziplinen (Wirtschaftswissenschaften, Sozialwissenschaften, Psychologie) hatte die Organisationsforschung in den 20 Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland nur eine nachgeordnete Bedeutung, die Vorstellungen von einer Superwissenschaft waren der Ernüchterung gewichen.

2.5.1 Das zweite Paradigma: die Situation

In der Soziologie rückte erst mit den Arbeiten von Mayntz (1963) und Luhmann (1964) Organisation wieder in das Zentrum sozialwissenschaftlicher Betrachtung. Diese führten die Organisationssoziologie als eigenständige „Bindestrich-Soziologie" in Deutschland ein, orientierten sich dabei aber an der amerikanischen Organisationsliteratur, die insbesondere durch die Übersetzung von Webers „Wirtschaft und Gesellschaft" (Weber 1980, ursprünglich 1921/1922) ins Amerikanische angestoßen worden war. Die typisch deutsche, idealistisch-gemeinwirtschaftliche Tradition wurde von Mayntz zwar noch erwähnt, aber nicht mehr aufgegriffen. Nun galt auch in Deutschland, was Scott so prägnant für die amerikanische Organisationsforschung formuliert hatte: „Innerhalb der Soziologie kann der Zeitpunkt der Entstehung des Schwerpunkts Organisation grob mit den Daten der amerikanischen Übersetzung von Webers (1946 und 1947) […] Bürokratieanalysen angegeben werden." (Scott 1986, S. 30) Die Auseinandersetzung mit Webers Idealtyp der Bürokratie – respektive dessen Missverständnis als anzustrebendes Ideal durch amerikanische Sozialwissenschaftler und Psychologen (z. B. Peter Blau, Derek Pugh) – führte im Rahmen von empirischen Überprüfungen zentraler Einflussfaktoren auf die Effizienz von Organisationen zu der Erkenntnis, dass diese in hohem Maß von der jeweiligen (internen und externen) *Situation*, also dem organisationalen

9 Zu Ursprung, Entwicklung und Kritik des Harzburger Modells vgl. o. V. (2015) (http://www.die-akademie.de [Stand 24.10.2015]).

Kontext, abhängig ist und sich demgegenüber kontingent verhält (Kieser 2014). Organisation wurde damit als wichtiges Effizienzkriterium für Wissenschaft und Management in den USA anerkannt und begründete einen breiten Forschungsansatz. Diese moderne Organisationswissenschaft – in Anlehnung an die amerikanische Forschung – begründete auch in Deutschland ein neues, wissenschaftliches Interesse an Fragen der Organisation und mit dem situativen Ansatz auch ein neues Paradigma, das die strukturelle Seite der Organisation besonders betont. Mit dieser einseitig instrumentellen Sicht wird eine bestimmte Perspektive auf die Organisation besonders betont: die effiziente Organisationsstruktur in einer spezifischen, sich wandelnden Umwelt. Dieses zweite Paradigma der Organisationsforschung zeichnet sich damit durch doppelte Temporalität aus: Der Ansatz selbst erfüllt einerseits die eingangs formulierte phänomenologische Vorstellung perspektivischer Gebundenheit zu einer bestimmten Zeit in besonderem Maß und auf der anderen Seite betont die Konzeption des Ansatzes die situativ-zeitliche Kontingenz.

Wichtige Faktoren die organisationalen Erfolg wahrscheinlich machen, sind in diesem Ansatz Alter und Größe der Organisation, die formale Struktur, die formalen Anweisungs- und Fertigungsprozesse. Aus dieser Perspektive treten die strukturellen Faktoren ganz in den Vordergrund und dies war bis in die 1970er Jahre hinein für die Organisationslehre und -forschung prägend, insbesondere, da es in hohem Maße zum produktionsfaktorenorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre (nach Gutenberg 1951) anschlussfähig war. Eine Fortführung erfährt dieser Ansatz in den evolutionstheoretischen Ansätzen, in denen die vorliegenden Kontingenzvorstellungen um ein Entwicklungsmodell ergänzt werden. Die evolutionäre Perspektive bedingt nun, dass nicht nur einzelne Organisationen betrachtet werden, sondern diese im Kontext, analog zur biologischen Population betrachtet werden. Als Wandlungsmerkmal wird die Variation (oder Mutation) spezifischer Organisationsfaktoren gesehen und über den Erfolg entscheidet die Selektion als evolutionäres Prinzip. Letztlich handelt es sich hierbei um eine Reformulierung des marktlichen Kontextes, denen sich Organisationen in nicht planwirtschaftlichen Umgebungen ausgesetzt sehen und obwohl sich Muster abzuzeichnen scheinen (Alter, Größe, Gründungsbedingungen; vgl. Kieser und Woywode 1999) bedient sich die organisationale Evolutionstheorie der unsichtbaren Hand des Marktes. Evolutionäre Entwicklungen beziehen sich stets auf Populationen und betreffen dabei aber den Einzelnen. Der sieht sich „ … von einer unsichtbaren Hand geleitet, um einen Zweck zu fördern, den zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt hatte." (Smith 1999, S. 371) Wie schon im ersten Paradigma der Gemeinschaft wird wieder versucht, dem Zyklus zwischen Wesung und Auflösung ein organisationales Prinzip abzuringen, nur wird es nun in die Form der Evolution gekleidet. Dies geschieht insbesondere in den Ansätzen des evolutionären Managements, bis hin zum Entwurf einer Theorie der evolutionären Führung (Kirsch 1996). Auch Kirsch (1996) greift dabei auf ein mehrfach gestaffeltes Bild der Trinität zurück, ohne dies aber explizit zu machen.

2.5.2 Begrenzte Rationalität: Entscheidung und System

In Auseinandersetzung mit dem dominanten situativen Paradigma entstehen weitere Ansätze, die den Weg hin zur heutigen Multiperspektivität bahnen, so auch der verhaltenswissenschaftliche Ansatz, der die Entscheidung in Organisationen ins Zentrum des Interesses rückt und dabei die *begrenzte Rationalität* der Akteure in Organisationen betont. Die Annahmen der klassischen ökonomischen Nutzentheorie stimmen in der realen Welt nicht, vielmehr verhalten sich

die Menschen in ihren augenblicklichen Wirklichkeiten begrenzt rational. Es werden intuitive Urteile gefällt, die dem Einzelnen in der Entscheidungssituation rational erscheinen (Simon 1993).

Herbert Simon erhielt 1978 für die Erforschung von Entscheidungsprozessen in Organisationen unter der Perspektive begrenzter Rationalität den (sogenannten) Wirtschaftsnobelpreis.

Organisation erscheint damit als eine Art „Mülleimer", in den Entscheidungssituationen, Menschen, Probleme und spezifische Situationen hineingeworfen werden, und nachdem der Eimer kräftig geschüttelt wurde, kommt eine Entscheidung heraus – man kann sich nur nicht darauf verlassen, dass diese Entscheidung die beste ist oder rational zustande gekommen wäre (Berger und Bernhard-Mehlich 2006). Mit dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz gewinnt die psychologische Perspektive auf Organisationen und das Handeln von Menschen in Organisationen eine verstärkte Bedeutung.

Die *angewandte Psychologie* in Bezug auf Fragen der Wirtschaft war seit den Anfängen als Psychotechnik durch Münsterberg (1912; 1914) nicht so in die nationalsozialistische Verstrickung geraten wie die gemeinwirtschaftliche Organisationslehre. Hier gab es eine Kontinuität, die sich z. B. in der „Praktischen Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie" des Schweizers Carrard (1949) und in Heitbaums „Psychologie im Betrieb" von 1951 ausdrückte. Heitbaum (1951) rezipierte bereits die „Human Relations" als „Entfaltung der Seelenregungen" mit dem Ziel, „die menschlichen Beziehungen harmonisch zu gestalten" – damit fand der Anschluss an die US-amerikanische Forschung ab den 1930er-Jahren statt. Doch ähnlich wie bei Münsterberg ist anzumerken, dass auch hier noch ein Konzept des Sozialgebildes Organisation wie auch ein reflektierter Organisationsbegriff fehlten. Dies änderte sich in der Psychologie erst in den 1960er-Jahren in den USA, was dann auch in Deutschland zu einer Ausweitung der klassischen Betriebspsychologie hin zur eigenständigen Disziplin der Organisationspsychologie führte (Rosenstiel 2000). Hieran hatte auch das zunehmende Interesse an der Organisationsentwicklung als einem Ansatz der angewandten Gruppendynamik hohen Anteil. Erste Publikationen zur Organisationsentwicklung erschienen in Deutschland in den 1970er-Jahren (Sievers 1977), wodurch die Prinzipien der Gruppendynamik und der Aktionsforschung in Anschluss an die Arbeiten Kurt Lewins (1968, 1982) auf die bewusste Gestaltung organisationalen Wandels angewandt wurden.

Als dritter Ansatz, der in Deutschland in der Take-off-Phase der Organisationsforschung (ab den 1960er-Jahren) aus den USA importiert wurde, ist die *Systemtheorie* zu nennen. Katz und Kahn (1966) kombinieren die Einflüsse der sozialwissenschaftlichen Entscheidungstheorie mit Rollentheorie, Gruppendynamik sowie der sozio-technischen Systemperspektive zu einer eigenständigen Konzeption von Organisationen als offene soziale Systeme und machen darauf aufmerksam, dass ihre Konzeption der Organisation als offenes System die analytischen Mängel, die aus einer geschlossenen System-Perspektive entstehen, überwinden sollen (Elbe 2015). Diese weitsichtige Konzeption steht (speziell in Deutschland) der Theorie sozialer Systeme in Anschluss an Niklas Luhmann gegenüber. Luhmann (1964) ging von einer Theorie offener System aus und entwickelte dies zu einer Theorie der Organisation als autopoietisches (Entscheidungs-) System weiter. Bei Luhmann (2000) entstehen und reproduzieren sich Organisationen durch Entscheidungen, die als spezifische Kommunikationsform sich selbstreferenziell verhalten – die Menschen sind dabei zwar durch Mitgliedschaft an Organisationen gebunden, für die Entscheidungen erscheinen sie aber als Umweltparameter. Diese radikal-funktionalistischen Organisationstheorie autopoietischer Systeme erschien vielen ihrer Anhänger um die Wende vom 20. zum 21. Jahrhundert als neues Paradigma in der

Organisationstheorie,[10] das gilt aber auch für andere Theorierichtungen, die sich gegen Ende des 20. Jahrhunderts etablieren konnten, so dass eher von einer multiparadigmatischen Organisationstheorie der Gegenwart gesprochen werden kann, in der unterschiedliche Akteure spezifische Theorieansätze besonders fördern.

2.5.3 Zusammenwirken: Akteure und Moden

In der Betriebswirtschaftslehre, die sich zunehmend in eine international ausgerichtete Managementdisziplin umformt, hat sich in den letzten Jahren auch eine verstärkte Internationalisierung der managementorientierten Organisationsansätze gezeigt, wobei vielfach deren Kurzlebigkeit kritisiert wird. Neben die Praktiker und Wissenschaftler als Akteure des Organisationstheoretisierens treten auch die Organisationsberater als eigenständige Akteure hinzu. Dies betrifft einerseits die individuellen Berater (und Beratungsfirmen), andererseits aber auch die generalisierte Gruppe und ihre kollektiven Vertreter (z. B. im Bund deutscher Unternehmensberater). Diese *Dreiteilung der Akteure* hatte bereits Kirsch (1996) vorgenommen, wobei er für jeden Bereich eigenständige Handlungsstrukturen unterstellt. Alle Akteure entwickeln zwar eigenständige Strategien, doch bewegen sie sich in einem Raum in dem individuelle Persönlichkeit auf die umgebende Kultur und institutionelle Ordnung trifft. Strategie heißt, dass die Akteure in ihren jeweils eigenen Handlungsstrukturen (Wissenschaft, Management, Beratung) eigenen, spezifischen Logiken folgen, dass sie diese aber auf die Umwelt und das Handeln der anderen Akteure abstimmen.[11]

Temporalität der Organisation bedeutet in diesem Kontext, dass die jeweils eigenen Perspektiven einem strategisch verfolgten Durchsetzungsversuch unterliegen. In Zeiten relativer Geschlossenheit des Deutungsfeldes (Kirsch 1996, nutzt hierfür den Begriff der Ökologie des Wissens) kann zwischen den Akteuren eine hohe Übereinstimmung hinsichtlich der Perspektive auf das Phänomen Organisation erreicht werden. Hier kann man dann von den bereits erläuterten Paradigmen (Kuhn 1999) sprechen.

In der Organisationswissenschaft in Deutschland konnten sich bisher zwei Paradigmen temporär durchsetzen:

1. ***Paradigma der Gemeinschaft (bis Ende der 1940er Jahre),***
2. ***Paradigma der Kontingenz (bis Ende der 1970er Jahre).***

Bei hoher Divergenz im Deutungsfeld (und dies kann sich sowohl auf das Verhältnis zwischen den Akteursgruppen beziehen, als auch auf die Verhältnisse innerhalb der Akteursgruppen) kann sich kein Paradigma herausbilden und verschiedene Theorie- und Interpretationsangebote hinsichtlich des Phänomens Organisation bestehen nebeneinander. Auch in diesen Phasen wird mal die eine und dann wieder eine andere Theorie besonders häufig zur Interpretation der

10 Dies scheint sich inzwischen wieder insoweit revidiert zu haben, als dass die scharfe Trennung zwischen der älteren (offenen) und der jüngeren (autopoietisch-geschlossenen) Systemtheorie nicht mehr so strikt vorgenommen wird, wodurch das Handeln wieder eine Bedeutung in der funktionalistische Sozial- und Organisationstheorie bekommt.

11 In der Anlage dieses Buches folgen wir den Perspektiven der drei Akteursgruppen: Die ersten beiden Kapitel sind der Theorie gewidmet, die drei folgenden Kapitel beschäftigen sich mit der Gestaltung und dann folgt die Beratungsperspektive in zwei Kapiteln.

sozialen Realität herangezogen und es werden daraus spezifische Gestaltungsvorschläge für das Management von Organisationen abgeleitet, doch handelt es sich hierbei aufgrund der verbleibenden hohen Konkurrenz der Theorieangebote und der relativen Kurzlebigkeit der Dominanz einer einzelnen Theorie eher um eine Mode, als um ein Paradigma. In beiden Fällen gilt aber hinsichtlich der Rigorosität der jeweiligen Perspektive was Kuhn (1999) generell für Perspektivenwechsel festgestellt hat: „Was in der Welt des Wissenschaftlers vor der Revolution Ente[n] waren, sind nachher Kaninchen." (Kuhn 1999, S. 123)

Für die Entwicklung solcher Moden des Organisierens haben Berater eine besondere Bedeutung, da sie einerseits darauf angewiesen sind immer wieder neue Beratungsangebote zu machen, andererseits aber jeweils ein Bedürfnis nach diesem neuen Angebot wecken müssen. Dies erklärt Kieser (1996) mit Modezyklen, die sich anhand der Anzahl an Publikationen zu den jeweiligen Management- und Organisationskonzepten (z. B. Lean Management, Business Process Reengineering, Qualitätsmanagement, Balanced Scorecard) feststellen lassen und die einen zyklischen Verlauf aufweisen, der sich in 10 Prinzipien zusammenfassen lässt (Elbe 2007, S. 45): „ …

1. Ein Schlüsselfaktor, der bisher sträflich vernachlässigt wurde, wird in den Vordergrund gestellt und als radikaler Bruch mit bisherigen Managementprinzipien bezeichnet.
2. Die Anwendung der neuen Managementprinzipien wird als unausweichlich dargestellt.
3. Die neuen Prinzipien werden mit zentralen Werten der Kunden in Verbindung gebracht.
4. Der Autor macht auf seine eigenen Spitzenleistungen aufmerksam, Erfolge werden personifiziert.
5. Es ist nicht so, dass der Kunde bisher alles falsch gemacht hat, veränderte Umstände bedürfen aber jetzt neuer Prinzipien.
6. Ein erfolgreiches Managementkonzept ist eine Mischung von Einfachheit, die an Praxisbeispielen verdeutlicht werden und mehrdeutigen Metaphern, die unterschiedliche Lösungen zulassen.
7. Betont wird, dass die Umsetzung des Konzeptes mit großen Schwierigkeiten verbunden ist, dass aber nur durch die Umsetzung enorme Verbesserungen erzielt werden können.
8. Es wird auf empirische Untersuchungen verwiesen, die den Erfolg des Systems untermauern sollen (wissenschaftlichen Überprüfungen in der Regel aber kaum standhalten).
9. Das Managementkonzept muss leicht konsumierbar präsentiert werden (Schaubilder, kein akademischer Jargon etc.).
10. Das Timing stimmt: Es werden Lösungen propagiert, die aktuellen Leitbildern von Managern entsprechen und deshalb von ihnen akzeptiert werden."

Die jüngeren Konzepte der Organisation und des Managements folgen nicht ganz diesem Schema, zeigen aber eben auch die Tendenz in ihrer Wahrnehmung modischen Zyklen zu unterliegen. Eine Besonderheit stellt das Qualitätsmanagement dar, das als einziges Managementsystem internationale Normierung erreicht hat (ISO-9000-Normreihen).

Neben die bereits besprochenen systemtheoretischen Ansätze (z. B. Luhmann 2000: Organisationen sind geschlossene, sich selbst reproduzierende Entscheidungssysteme) treten insbesondere *institutionenökonomische Ansätze* (z. B. Williamson 1996: Organisationen sind korporative Akteure, die als Resultat rationalen Handelns von Individuen aufzufassen sind) sowie *interpretative Ansätze* (z. B. Weick 1995: Organisationen sind Sinnkonstrukte, welche die Interpretationsspielräume unsicherer Umwelten zu reduzieren helfen oder neoinstitutionalistische Ansätze, die das habitualisierte institutionelle Gefüge in Organisationen untersuchen). Mit diesen Ansätzen werden wir uns im Folgenden beschäftigen.

2.5.4 Interpretative Ansätze: Kultur und Lernen

Unter dem Begriff der *Interpretativen Ansätze* werden hier Organisationstheorien zusammengefasst, die sich durch drei Gemeinsamkeiten auszeichnen: Sie beschäftigen sich mit Sinnkonstruktionen in Organisationen, sie betonen die Notwendigkeit der Interpretation organisationaler Phänomene und ihr Aufkommen hängt mit der kognitiven Wende in den organisationswissenschaftlichen Grundlagendisziplinen zusammen. Die Grundvorstellung dieser Ansätze besteht in der Annahme, dass die Realität uns Menschen nicht als gegebene Tatsache gegenüber tritt, sondern von uns Menschen in Ausschnitten wahrgenommen und somit in einem individuellen (und auch gruppenspezifisch-kollektiven) Wirklichkeits-Konstrukt abgebildet wird. Schon in den Grundlagendisziplinen gibt es zum Konstruktivismus unterschiedliche Einzelentwürfe (Elbe 2002) und dies schlägt sich auch in den unterschiedlichen Nuancen interpretativer Organisationstheorien nieder.

Den Aspekt der Sinnkonstruktion als Grundlage eines gemeinsamen Organisationsverständnisses der Organisationsmitglieder betont insbesondere Weick (1995), wodurch er auch deutlich macht, dass der *Prozesshaftigkeit* der Organisation eine besondere Bedeutung zuzumessen ist. Die Betonung des Prozesshaften in der Herstellung einer gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion arbeitet auch Schein (2000) in Bezug auf die Beratung von Organisationen heraus. Generell gilt: Aus interpretativer Sicht wird Organisation durch Praktiken hergestellt und auch die Manifestationen der Organisation (z. B. Artefakte, wie Schriftstücke, Produktionsgebäude, Besprechungsräume) sind geronnene Praktiken habitualisierter Kooperation. Das gilt für die Gestaltung von Organisationen ebenso, wie für deren Beratung. Hiermit wird eine spezifisch institutionelle Sicht auf Organisationen eingenommen: Nicht die festgefahrene Hierarchie und deren Darstellung in Organigrammen prägen die Organisation sondern ein Muster an erwarteten Verhaltensweisen, Riten und Routinen.

Aus organisationspsychologischer Sicht wird hierbei der *kulturelle Charakter von Organisationen* betont (Organisationen sind Wissens- und Wertegemeinschaften, die in sozialisatorischen Prozessen entwickelt werden, z. B. Sackmann 2002), aus organisationssoziologischer Sicht hingegen wird der institutionelle Aspekt betont (aufgrund von Habitualisierung verfestigen sich spezifische Praktiken und erzeugen damit ein spezifisches Set an Verhaltensmustern und -erwartungen, z. B. Hasse und Krücken 1999). Die beiden Ansätze sind in hohem Maße anschlussfähig, betonen die Prozesshaftigkeit und beschäftigen sich letztlich mit der Herausbildung von Handlungsmustern aufgrund von Normbildung. Aus dieser Perspektive können Organisationen als kulturelle Institutionen verstanden werden. ◘ Abb. 2.4 stellt das spezifische Wissen, das aufgrund der kollektiven Wirklichkeitskonstruktion als gemeinsamer Wahrnehmungsfilter dient, ins Zentrum. Aus diesen Deutungsmustern hinsichtlich der Umwelt, aber auch aus organisationsinternen Prozessen leiten sich Handlungs- und Kommunikationsmuster ab, die habitualisiert sind und damit Erwartungen und Rollen begründen. Dies verfestigt sich auf der obersten Ebene in Artefakten (Logos, Schriftstücken, Technologie, Inter- und Intranetdesigns, Produkten etc.), Institutionalisierungen (abgegrenzten Handlungszusammenhänge, die nicht weiter erläuterungsbedürftig sind und hohe Verhaltenskonformität erzeugen) sowie Mythen („sagenhaften" und „heldenbezogen" Erzählungen über kritische Begebenheiten und außergewöhnliche Akteure, die zu vorbildhaften Erfolgen oder – auch als Negativbeispiel – Misserfolgen führten und in der Organisation als Orientierung dienen). Vom Wissenskern, über die Handlungsebene, bis hin zu den Manifestationen ist eine zunehmende Normierung festzustellen, die Anpassung an die Organisationskultur wahrscheinlich macht und somit einerseits Inklusion und Gemeinschaftsgefühle befördert, andererseits aber nicht als Prädisposition des Verhaltens missverstanden werden darf. Im jeweils konkreten Fall können Akteure sich auch abweichend von den Normen verhalten und (im Erfolgsfall) Innovationen und sozialen Wandel erzeugen.

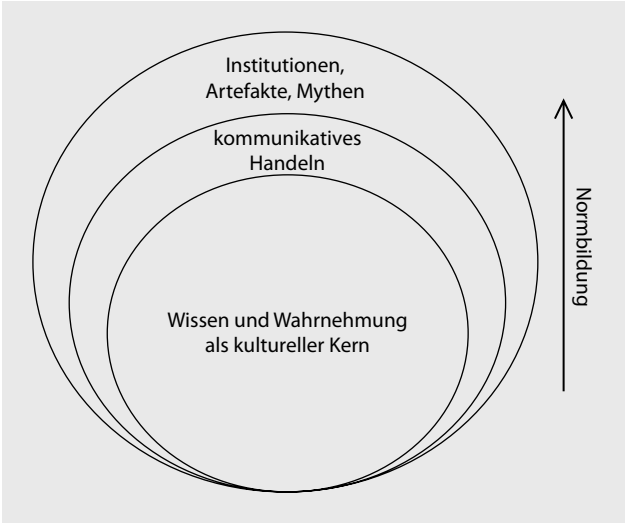


Abb. 2.4 Organisationen als kulturelle Institution

Die individuellen und kollektiven Wissensbestände sind ebenso wenig fix, wie die Institutionen in der Organisation – auch diese unterliegen Aushandlungsprozessen und Veränderung, sie liefern aber grundlegende Interpretationsmuster und Verhaltenserwartungen, die Kooperation auch ohne ständige individuelle Koordinationsleistungen ermöglicht. Insofern sind Institutionen ebenso wie gemeinsam gehaltene Wissensbestände (z. B. darüber welche Verhaltensweisen adäquat sind) grundsätzlich gültig, unterliegen aber auch selbst langfristigen Wandlungsprozessen.

Hieran schließt ein weiterer Aspekt interpretativer Ansätze an, das organisationalen Lernen: *Wissen und Lernen* sind nicht nur individuelle Phänomene, sondern betreffen die gesamte Organisation. Organisationaler Wandel besteht im Kern nicht aus Reorganisationsmaßnahmen, sondern aus dauerhaft veränderten Verhaltensweisen, also Kulturwandel. Ein solcher Wandel ist nur zu erreichen, wenn individuelle und kollektive Lernprozesse angeregt und so koordiniert werden, dass es zu veränderten institutionellen Settings kommt. Dazu müssen aber gängige Muster überwunden werden, sie müssen „entlernt" werden (Elbe 1997). Eben dies geschieht in organisationalen Sozialisationsprozessen: Im Wechselspiel von Lernen und Entlernen werden neue Verhaltensmuster von Einzelnen, von Gruppen und letztlich der gesamten Organisation eingeübt. Durch die Berücksichtigung der Prinzipien der lernenden Organisation kann vermieden werden, immer wieder die gleichen Fehler zu machen (Senge 2011). Beratung wird in diesem Kontext zur Lernhilfe (Schein 2000). Dadurch werden auch die Ansätze zur Organisationsentwicklung selbst weiterentwickelt. Organisationskultur sowie organisationales Lernen und Wissen sind nicht nur Gegenstände der Veränderung von Organisationen, sondern Themenfelder, die direkt in den Veränderungsprozess eingebettet sind und diesen mit bestimmen.

Die interpretativen Ansätze sind äußerst facettenreich und können hier nur angerissen werden. Generell können sie aber als Weiterführung des offenen Systemansatzes (wie ihn Katz und Kahn 1966 entwickelt hatten) verstanden werden und grenzen sich damit zum autopietisch konzipierten Ansatz geschlossener sozialer Systeme (im Anschluss an Luhmann 1994) ab.

2.5.5 Neue Rationalitäten: Mikropolitik und Institutionen

Während in den interpretativen Ansätzen die kognitiven Prozesse und die Konstruktionsleistungen in der Organisation im Vordergrund stehen, treten diese unter einem Postulat neuer Rationalität hinter die formalen Interessen und die Nutzenmaximierung individueller Akteure zurück. Auch hier findet die Annahme einer begrenzten Rationalität der Akteure statt, allerdings führt dies unter der Perspektive mikropolitischen Verhaltens der Einzelnen (diese Taktieren und versuchen ihre individuellen Interessen durchzusetzen, wobei sie auch Normabweichungen und Opportunismus in Kauf nehmen) zu einer institutionalisierten Konfliktperspektive in der Organisation. Die *rational-choice-Analyse* organisationaler Prozesse (Coleman 1991, 1992) bedarf einer institutionellen Rahmung um für das Anwendungsfeld konkretisiert zu werden.

Eben dies geschieht durch die *neue Institutionenökonomik*, der drei Organisationstheorien zugeordnet werden: die Theorie der Verfügungsrechte, die Principal-Agenten-Theorie und die Transaktionskostentheorie. Jede dieser Theorien liefert einen spezifischen institutionellen Rahmen unter dem das Handeln in und von Organisationen analysiert wird. Damit treten jeweils enge Handlungs-, respektive Konfliktfelder in den Vordergrund, weitere Problemkonstellationen werden demgegenüber ignoriert. Speziell rationaltheoretisch orientierte Organisationswissenschaftler (z. B. Picot et al. 2008) nutzen die neue Institutionenökonomik als theoretischen Rahmen, müssen sich in der Analyse aber damit auf die Betrachtung von Kosten, Rechten und Kontrolle beschränken. Der Vorteil dieser engen Konzeption besteht darin, dass sich die fokusierten Probleme sehr deutlich herausarbeiten lassen. Eine besondere Bedeutung kommt aus der Perspektive der Temporalität von Organisationen dabei dem *Transaktionskosten-Ansatz* zu (insbesondere Williamson 1996).

Für seine Ausarbeitung zum Transaktionskostenansatz erhielt Oliver Williamson 2009 den sogenannten Wirtschaftsnobelpreis (zusammen mit Elinor Ostrom).

Ausgangspunkt der Transaktionskostentheorie ist die Annahme, dass alle Kooperationsbeziehungen mit Kosten für die Beteiligten verbunden sind – dies gilt für Markttausch ebenso, wie für auf Dauer gestellte Mitgliedschafts- oder Arbeitsverträge in Organisationen. In Unterschied zu Produktionskosten, die der einzelne Marktteilnehmer (als individueller oder kollektiver Akteur) zu tragen hat, entstehen die Transaktionskosten insbesondere zur Anbahnung und Sicherung der Kooperationsbeziehung. Je häufiger Transaktionen vorgenommen werden (die Partner also kooperieren), je größer die Kosten für die Kooperationsvereinbarung (Anfangsinvestition, Faktorspezifität) und je größer die Unsicherheit über das zukünftige Kooperationsverhalten des Partners, desto höher werden die Transaktionskosten und umso dringender wird das Bedürfnis die Kooperation abzusichern und auf Dauer anzulegen, damit die Transaktionskosten gesenkt werden können. Williamson (1996) leitet hieraus ein Entscheidungsschema ab, dass zwischen Markttausch (als einfacher Kooperationsbeziehung bei niedrigen Transaktionskosten), Kooperation in Netzwerken (bei mittlerem Absicherungsbedarf aufgrund höherer Transaktionskosten) und Kooperation in Organisationen (bei hohen Transaktionskosten) unterscheidet. In der Betriebswirtschaftslehre wird dies als Entscheidung über Eigen- oder Fremdfertigung, bzw. Make-or-Buy-Entscheidung konzipiert. Zu betrachten ist letztlich die Summe der anfallenden Kosten für eine spezifische Transaktion: Transaktions- plus Produktionskosten. Diese Überlegungen sollen aus organisationaler Perspektive anhand eines Beispiels verdeutlicht werden:

Die Betrachtung von *Orchestern* als spezifische Organisationstypen und der Besonderheit der Koordinationsleistung von Dirigenten hat in den Organisationswissenschaften Tradition (z. B. Allmendinger, Hackman und Lehman 1996; Müller-Jentsch 2005; Gansch 2014). Nimmt man z. B. die Koordinationsleistung eines Dirigenten in Hinblick auf ein einzelnes Konzert, so ist die Faktorspezifität nicht besonders hoch, es wäre also grundsätzlich rational (weil billiger) auf einen festangestellten Dirigenten zu verzichten. Geht man aber davon aus, dass die Entscheidung, wer als Dirigent in Frage kommt (wie bei den Berliner Philharmonikern) eine demokratische Entscheidung der Orchestermitglieder ist, dann steigen die Kosten für die Dirigentenverpflichtung, als einer extern zugekauften Koordinationsleistung, rapide (zumindest, wenn man einen Abstimmungsprozess wie bei den Berliner Philharmonikern im Jahr 2015 unterstellt). Diese Entscheidungsfindung selbst kann nicht extern beschafft werden, die Orchestermitglieder müssen selbst Informationen generieren, diskutieren und abstimmen. Die Kosten hierfür würden dem Vorteil des Zukaufs also entgegenstehen. Darüber hinaus ist in dieser Betrachtung natürlich noch gar nicht berücksichtigt, dass der Chefdirigent eines Orchesters eine deutlich erweiterte Aufgabe gegenüber einem einfachen Gastdirigenten hat, nämlich die Spezifität des Orchesters, seinen besonderen Klang, weiter zu entwickeln und nicht nur eine einzelnes Stück einzuüben und zu leiten. Dadurch steigt natürlich auch die Spezifität der Koordinationsbeziehung und es lohnt sich doch einen Chefdirigenten mit Hilfe eines komplexen Abstimmungsprozesses im Orchester zu suchen, da dies die Qualität des Orchesters auf Jahre hinaus beeinflusst und so den Marktwert des Kernprodukts (einzigartige Musikaufführungen) prägt. Auch wenn also die Transaktionskosten für die Chefdirigentensuche hoch sind, lassen sie sich doch rechtfertigen, da die Anzahl Transaktionen gesenkt und die Faktorspezifität erhöht werden kann. Der Chefdirigent ist Teil der Organisation „Berliner Philharmoniker", der Gastdirigent nicht: Make or Buy.

Eine weitere Perspektive liefert die (ebenfalls dem Modell begrenzter Rationalität folgende) *Theorie der Mikropolitik* in Organisationen (Neuberger 2006). Obwohl auch hier die Interessenverfolgung (speziell von Individuen) im Zentrum der Betrachtung steht, wird auf die Engführung einer rein ökonomischen Argumentation verzichtet, vielmehr wird ein komplexes Institutionengeflecht angenommen, in dem der Einzelne agiert. Speziell Crozier und Friedberg (1979) haben dies in ihrer Untersuchung über die Zwänge kollektiven Handelns zu einer eigenständigen Organisationstheorie entwickelt, in denen sich die einzelnen Akteure subjektiv rational verhalten (was anderen durchaus abwegig erscheinen mag) und dabei mit anderen im Kontext von Spielen (als spezifischer Konzeption institutioneller Rahmung) in Austausch treten. Hierbei sind Konkurrenz, Taktieren, Vertrauen, kulturelle Aspekte, insbesondere aber: der Freiraum des Akteurs die zentralen Einflussfaktoren für die Ausgestaltung von Machtfeldern in Organisationen. Mit dieser Konzeption schaffen es Crozier und Friedberg (1979) die verschiedenen Perspektiven institutionell-organisatorischer Theoriebildung zu verknüpfen. Speziell der Ansatz der Mikropolitik ist geeignet, einen Rahmen für andere organisationstheoretische Ansätze (z. B. Rationaltheorie, Institutionenökonomik, Organisationskultur, Systemtheorie) zu liefern und deren Schwerpunkte in die Analyse mit zu integrieren (wie das Crozier und Friedberg, 1979, gut demonstrieren). Durch das mikropolitische Handeln der einzelnen Akteure, das durch spezifische Spiele gerahmt wird, kann die, einzelnen Theorien aufgrund der jeweiligen perspektivischen Gebundenheit ansonsten vielfach externale Temporalität, internalisiert werden. Ein Wechsel zwischen den verschiedenen Zuständen der Organisation und des Organisierens wird möglich, da die formale Rationalität der Organisation dem interpretativen Zugriff des Einzelnen und dessen Wandlungsfähigkeit unterworfen wird.

Tabelle 2.1 Überblick zu den Ansätzen der Organisationsforschung

	Sozioökonomische Ansätze	Managementorientierte Ansätze	Psychologische Ansätze
frühe Phase (1910-1950)	Bürokratieansatz	Wissenschaftliche Betriebsführung	Ansatz der Psychotechnik
	Gemeinschaftsorientierte Ansätze	Verwaltungsansatz	Human-Relations-Bewegung
mittlere Phase (1950-1980)	Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	Produktionsfaktorenansatz	Gruppendynamik und Organisationsentwicklung
	Situativ-kontingenztheoretische Ansätze	Harzburger Modell	Organisationspsychologie
aktuelle Phase (1980-jetzt)	Systemtheoretische Ansätze	Internationale Ansätze (z. B. Business Process Reengineering)	Organisationskultur
	Interpretative Ansätze (z. B. Neoinstitutionalismus)	Normierte Ansätze (Qualitätsmanagement)	Kognition und Motivation
	Rationale und Institutionenökonomische Ansätze	Diversity und Virtualisierung	Organisationales Lernen und Wissen

2.6 Temporalität: Wandel der Organisationsparadigmen

Wie gezeigt wurde, unterliegt das Theoretisieren in Bezug auf das Phänomen Organisation einem Wandlungsprozess, in dessen Verlauf zu unterschiedlichen Zeiten verschiedene Schwerpunkte aufgegriffen und betont werden. Dies gilt für die grundsätzlichen Perspektiven, die sich an der möglichen Begriffsverwendung von Organisation orientieren (Temporalität der Organisation), aber auch für die Form des theoretischen Diskurses zu bestimmten Zeiten. Für den deutschsprachigen Raum lassen sich zwei paradigmatische Phasen (1920 bis 1945: gemeinschaftsorientiertes Paradigma sowie 1960 bis 1975: situatives Paradigma)[12] feststellen, in denen bestimmte Theorierichtungen den Diskurs dominierten, wobei natürlich von Einzelnen oder auch Gruppen zur gleichen Zeit andere Ansätze vertreten wurden. Vor 1920 musste das Phänomen der Organisation als wissenschaftliches Forschungsfeld erst entwickelt werden und nach 1975 verfestigten sich die Theorieschulen, so dass verschiedene Theorieangebote (und auch verschiedene Versuche diese zu vereinigen bzw. anschlussfähig zu machen) nebeneinander existieren. Einen Überblick über die wichtigsten Ansätze, die die Organisationsforschung geprägt haben, gibt die Tab. 2.1 (in Anlehnung an Marr und Elbe 2002).[13]

12 Die angegebenen Jahreszahlen sind als Orientierung gedacht und nicht als exakte Festlegung für Anfang und Ende einer dominanten wissenschaftlichen Forschungsrichtung.

13 Die Paradigmen der frühen und mittleren Phase wurden *kursiv* gesetzt. Auch hier gilt wieder, dass die Zeitangaben nicht absolut zu setzen sind, sondern eine Orientierung bieten sollen.

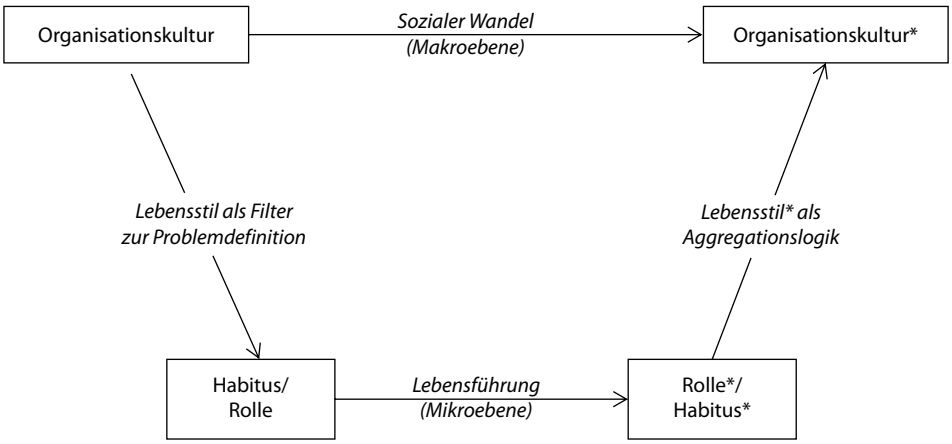


Abb. 2.5 Erklärungsschema sozialen Wandels

Für die Anwendung von Organisationstheorien *in der Praxis* gilt eine grundsätzlich pragmatistische Orientierung: Erfolgreiches Handeln rechtfertigt die theoretische Orientierung. An den Theoriebezug lassen sich (aus Sicht der Praxis) zwei Forderungen stellen:

- Die Theorie muss helfen konkrete organisationale Phänomene zu verstehen, zu erklären und (das ist der Kern der Forderung) zu gestalten.
- Komplexität und Eklektizismus schaden hierbei nicht, sondern sind Ausweis theoretischer Expertise.

Für die Erklärung organisationaler Phänomene ist das Verstehen individuellen Handelns einerseits unerlässlich, andererseits bedürfen wir einer nachvollziehbaren Verbindung zwischen dem individuellen Handeln und gesellschaftlichen Strukturentwicklungen. Das Grundmuster einer solchen Erklärung hat Coleman (1991) mit dem *Makro-Mikro-Makro-Modell* vorgelegt, wobei die Begründung der Rahmung individuellen Handelns einerseits und die Begründung für die Aggregation individueller Handlungen andererseits (als sogenannte Brückenannahmen) noch amorph blieben. Auch die Verbindung zwischen den Brückenannahmen und der Handlungswahl auf der Mikroebene konnte somit nicht grundsätzlich gelöst werden. Einen Vorschlag dies zu konkretisieren legten Müller, Elbe und Sievy (2006) sowie Elbe (2011) vor.[14] Hierbei werden die Brückenannahmen in Anschluss an Bourdieu (1976) aufgrund von Lebensstilen und den dadurch geprägten Handlungsneigungen (Habitus) und die Handlungswahl – hierzu anschlussfähig – durch die alltägliche Lebensführung (Weihrich 2001) konkretisiert. Damit kann eine Konzeption sozialen Wandels in und von Organisationen vorgenommen werden, die verstehende mit erklärenden Elementen verbindet. Da sich durch eine konkrete Handlungswahl (im Erfolgsfall) die Rolleninterpretation und damit auch der Habitus ändern, verändern sich insgesamt nicht nur die Strukturen der Organisation sondern die gesamte Organisationskultur (mit ihren formalen und informellen Anteilen). Abb. 2.5 zeigt das gesamte Modellschema.

14 Eine weitere Differenzierung zwischen gesamtgesellschaftlicher Makro-, institutioneller Meso- und individuelle Mikroebene, wie sie Esser (1993) vornimmt ist hier nicht notwendig, da es um die Modellierung der Institution „Organisation" geht und nicht darum gesamtgesellschaftlichen Wandel unter Berücksichtigung des Wandels von Organisationen zu erklären (in diesem Fall wäre das komplexere Modell von Esser sinnvoll).

Auch in der Praxis gibt es Integrationsbedarf aufgrund unterschiedlicher Vorgehensweisen (vgl. hierzu insbesondere das sechste Kapitel des Buches). Die Breite der in der Praxis zugrundegelegten Ansätze sollen durch Machtaspekte und mikropolitisches (auch opportunistisches) Verhalten von Akteuren in der modernen Organisationsentwicklung ebenso berücksichtigt werden, wie die Sinnkonstruktionen der Einzelnen und das Herstellen von Sinn im Prozess der Organisation. Systembeziehungen und autopoietische Verhaltensweisen sozialer Systeme sind zentrale Ansatzpunkte der systemischen Organisationsentwicklung. Es werden aber auch Maßnahmen der Organisationsentwicklung genutzt, um Qualitätsmanagementsysteme oder die Balanced Scorecard in Unternehmen einzuführen. Die Breite der theoretischen Ansätze, die es für ein gruppendynamisch orientiertes Beratungsunternehmen zu integrieren gilt, zeigt beispielsweise das Beratungsgruppe Metaplan: „ …

- Die **verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie** von *Herbert Simon* und *James G. March*: Sie liefert die Einsicht, dass Entscheidungen immer auf der Basis begrenzten Wissens über Folgen und Entscheidungsalternativen stattfinden.
- Die **Systemtheorie** von *Niklas Luhmann*: Seine frühen organisationstheoretischen Arbeiten machen deutlich, dass man für eine Veränderung von Organisationen sowohl ihre Formalstruktur als auch die informellen Strukturen im Blick haben muss
- Die **Theorie der Mikropolitik** von *Michel Crozier* und *Erhard Friedberg*: Sie zeigt auf, dass Macht zur Organisation gehört wie Luft zum Atmen.
- Die **Erkenntnistheorie** von *Ludwik Fleck*: Sie erklärt, warum sich verfestigte Denkgebäude in Organisationen ausbilden.
- Die **Diskursethik** von *Jürgen Habermas*: Sie versteht den Menschen als vernunftbegabtes Wesen, das sich im Denken und über "kommunikatives Handelns" zu orientieren vermag." (http://archiv.metaplan.de/metaplan/wissenschaftlicher-hintergrund/, Stand 19.10.2015).

Wie die ersten beiden Kapitel dieses Buches gezeigt haben, bezieht sich die Temporalität der Organisation sowohl auf den theoretischen Umgang mit dem Phänomen, als auch auf die einzelne Organisation in ihren Gestaltungs- und Wandlungsprozessen.

Damit ergibt sich ein *Paradoxon der Temporären Organisation*: Während Organisationen stabile Lösungen zu Kooperationsproblemen darstellen, unterliegen sie selbst der Relativität sozialen Wandels.

Aufgrund neuer Organisationsformen (z. B. Teamstrukturen, Projektorganisation, virtuelle Organisation) werden die Organisationsgrenzen in Frage gestellt, sie werden durchlässig und bedingen neue Kulturmuster und Rationalitäten innerhalb der Organisationen und an ihren Grenzen. In den ersten Jahrzehnten des 21. Jahrhunderts erfahren die Organisationen einen verstärkten gesellschaftlich-technologischen Wandel, der vielfach mit dem Begriff der Industrie 4.0 bezeichnet wird. Hiermit wird insbesondere die Digitalisierung und Virtualisierung des Informationsaustausches bezeichnet, der zu einer erhöhten Bedeutung von Netzwerken und Kooperation in Communities führt (z. B. Cloud Working und Crowd Sourcing). Dies geht einher mit zunehmender Glocalisierung (also lokalen Folgen globaler Entwicklungen), die mit Diversity, neuen Arbeitsmodellen und veränderten Raum-Zeit-Gefügen verbunden sind (Elbe 2014). Speziell in wissensintensiven Arbeitsprozessen, in virtueller Interaktions- und Projektarbeit verändern sich der Modus der Kooperation und der Umgang mit dem Raum-Zeit-Gefüge. Organisationen können nun einerseits rund um die Uhr ihren Operationsmodus aufrecht erhalten und Leistungen anbieten, auf der anderen Seite treffen sehr unterschiedliche Arbeitsbedingungen im

globalisierten Arbeitsprozess aufeinander, was dazu führt dass Make-or-Buy-Entscheidungen und Organisationszugehörigkeiten zu überdenken sind.

Die Organisationsperspektiven unterliegen damit selbst zunehmender Verzeitlichung. Aufgrund dieser Temporalisierung der Temporalität entstehen neue Herausforderungen für die Abstimmung von Kooperationsbeziehungen und die Poolung oder Übertragung von Handlungsrechten im Rahmen von Organisationen als kollektiven Akteuren (Coleman 1992), der Bedarf nach Absicherung transaktionskostenintensiver oder stark wertebasierter Kooperationsentscheidung bleibt aber bestehen. Die Form der Zusammenarbeit mag sich ändern, der Bedarf nach Organisation und Organisationstheorien, die Stabilität in die Ungewissheit neuer Kooperationsformen bringen, wird bleiben. Damit besteht auch weiterhin ein Bedarf nach Gestaltungs- und Beratungsvorschlägen für Organisationen als kollektive Akteure. Hierzu wenden wir uns im nächsten Kapitel den Strukturentscheidungen in der Organisation zu.

2.7 Fragen

1. Welche Bedeutung hat Temporalität als Metaperspektive auf die Entwicklung der Organisationstheorie?
2. Welches war das erste Paradigma der Organisationsforschung in Deutschland? Welche Aspekte davon wirken bis heute weiter?
3. „Innerhalb der Soziologie kann der Zeitpunkt der Entstehung des Schwerpunkts Organisation grob mit den Daten der amerikanischen Übersetzung von Webers (1946 und 1947) […] Bürokratieanalysen angegeben werden." (Scott 1986, S. 30) Welche Rolle spielt diese Vorstellung Scotts für die Take-off-Phase der Organisationstheorie nach dem Zweiten Weltkrieg?
4. Inwiefern folgen, speziell in der Praxis, Organisationsansätze modischen Zyklen?

Literatur

Abraham M, Büschges G (2009) Einführung in die Organisationssoziologie, 4. Aufl. VS, Wiesbaden
Allmendinger J, Hackman J, Lehman E. (1996) Life and Work in Symphony Orchestras. Music Quart 80(2):194–219
Berger U, Bernhard-Mehlich I (2006) Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser A, Ebers M (Hrsg) Organisationstheorien, 6. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart, S 169–214
Bickel C (1991) Ferdinand Tönnies. Soziologie als skeptische Aufklärung zwischen Historismus und Rationalismus. Westdeutscher, Opladen
Blanc L (1899) Organisation der Arbeit, 9. Aufl. Prager, Berlin
Bode W (1965) Die Darstellung der Organisationslehren von Johann Plenge und Heinrich Nicklisch und die Betrachtung dieser Lehren im Hinblick auf die Organisationslehre der Unternehmung. Inaugural-Dissertation an der Wirtschaftshochschule Mannheim, Mannheim
Bogdanow A (1926) Allgemeine Organisationslehre. Tektologie. Organisation Verlagsgesellschaft, Berlin
Bourdieu P (1976) Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabylischen Gesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt a. M
Briefs G (1918) Über das Organisationsproblem. Germania, Berlin
Butte W (1822) Über das organisirende Prinzip im Staate, und den Standpunkt der Kunst des Organisirens in dem heutigen Europa. Der Kunst des Staats-Organismus Erster Theil. Enslin, Berlin
Carrard A (1949) Praktische Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie. Rascher, Zürich
Calmes A (1906) Der Fabrikbetrieb: die Buchhaltung, die Selbstkostenberechnung und die Organisation industrieller Betriebe. Fehr, St. Gallen
Chandler A (1973) Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise, 3. Aufl. MIT Press, Cambridge/Mas

Coleman J (1991) Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme. Oldenbourg, München
Coleman J (1992) Grundlagen der Sozialtheorie. Band 2: Körperschaften und die moderne Gesellschaft. Oldenbourg, München
Crozier M, Friedberg E (1979) Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Athenäum, Königstein
Dilthey W (1927) Gesammelte Schriften. VII. Band: Der Aufbau der geschichtlichen Welt in den Geisteswissenschaften. Teubner, Leipzig
Elbe M (1997) Betriebliche Sozialisation: Grundlagen der Gestaltung personaler und organisationaler Anpassungsprozesse. Pro Universitate, Sinzheim
Elbe M (2002) Wissen und Methode: Grundlagen der verstehenden Organisationswissenschaft. Leske + Budrich, Opladen
Elbe M (2007) Werte verwerten? Zum Spannungsverhältnis zwischen Führung und Ökonomisierung am Beispiel der Balanced Scorecard. In: Richter G (Hrsg) Die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr. Sachstand, Konzeptionen und Perspektiven. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S 33–50
Elbe M (2011) Lebensstil, Lebensführung und Salutogenese: Zur Erklärung männlichen Gesundheitsverhaltens. In: Bezirksamt Lichtenberg von Berlin (Hrsg) Man(n) wie geht's? Eine neue Perspektive für die Gesundheitsförderung. Lichtenberger Männergesundheitsbericht 2011. Berlin, S 101–108
Elbe M (2014) Demographie und Diversity: Herausforderungen für ein gesundheitsorientiertes Management. In: Zinner J, Elbe M, Lange D (Hrsg) Handbuch Gesundheitscoaching. Kompendium für Praxis und Lehre. Top Sportmarketing, Berlin, S 13–26
Elbe M (2015) Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (1966) The Social Psychology of Organizations. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons. Seiten: IX; 498 In: Kühl, S. (Hrsg.): Schlüsselwerke der Organisationsforschung. Springer VS-Verlag, Berlin, S 371–374
Endruweit G (1981) Organisationssoziologie. de Gruyter, Berlin
Erdmann R (1921) Grundlagen einer Organisationslehre. Gloeckner, Leipzig
Esser H (1993) Soziologie. Allgemeine Grundlagen. Campus, Frankfurt a. M.
Eulenburg F (1952) Das Geheimnis der Organisation. Ein Versuch über Arten und Formen, Bedingungen und Voraussetzungen, Zwecke, Folgen und Grenzen der Organisation. Hrsg. von Georg Jahn. Duncker & Humblot, Berlin
Fayol H (1929) Allgemeine und industrielle Verwaltung. Oldenbourg, München
Gansch C (2014) Vom Solo zur Sinfonie: Was Unternehmen von Orchestern lernen können. Campus, Frankfurt
Gutenberg E (1951) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Die Produktion. Springer, Berlin
Hasse R, Krücken G (1999) Neo-Institutionalismus. Transcript, Bielefled
Hegel G (1987) Phänomenologie des Geistes. Reclam, Stuttgart
Heitbaum H (1951) Psychologie im Betrieb. Bund, Köln
Hörmann (Norikus) F (1901) Die Organisation der Gesellschaft in Vergangenheit und Gegenwart: Eine Darlegung der sozialen Organisationsformen und Organisationsfragen. Roth, Stuttgart
Hundt S (1982) Theorie- und wirtschaftsgeschichtliche Überlegungen zum Paradigma der gemeinwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit in der älteren deutschen BWL. In: Fischer-Winkelmann W (Hrsg) Diskussionsbeiträge für die Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. „Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaftslehre?" Institut für Controlling, Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Hochschule der Bundeswehr München. HSBw, München, S 140–165
Kant I (1995) Kritik der Urteilskraft. Werke, Bd 4. Könemann, Köln
Katz D, Kahn R (1966) The social psychology of organizations. John Wiley & Sons, New York
Kestner F (1912) Der Organisationszwang: Eine Untersuchung über die Kämpfe zwischen Kartellen und Außenseitern. Heymanns, Berlin
Kieser A (1996) Moden & Mythen des Organisierens. Die Betriebswirtschaft 1:21–39
Kieser A (2014) Der Situative Ansatz. In: Kieser A, Ebers M (Hrsg) Organisationstheorien, 7. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart, S 215–246
Kieser A, Ebers M (2014) (Hrsg.) Organisationstheorien. 7. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart
Kirsch W (1996) Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie strategischer Führung. Barbara Kirsch, München
Kieser A, Woywode M (1999) Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser A (Hrsg) Organisationstheorien, 3. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart, S 253–285
Klein F (1913) Das Organisationswesen der Gegenwart. Ein Grundriß. Vahlen, Berlin
Kühl S (2015) Die fast unvermeidliche Trivialisierung der Systemtheorie in der Praxis. Von der Gefahr des systemischen Ansatzes sich in Beliebigkeit zu verlieren. Gruppendynamik und Organisationsberatung 03-04(2015):327–339

Kuhn T (1999) Die Struktur wissenschaftlicher Revolution, 15. Aufl. Suhrkamp, Frankfurt a. M
Laufenberg H, Wolffheim F (1913) Demokratie und Organisation: Grundlinie proletarischer Politik. Laufenberg, Hamburg
Lewin K (1968) Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik, 3. Aufl. Christian-Verlag, Bad Nauheim
Lewin K (1982) Feldtheorie. Huber, Bern
Linhardt H (1954) Grundlagen der Betriebsorganisation. Girardet, Essen
Linhardt H (1965) Zur gegenwärtigen Problematik und literarischen Bearbeitung der Organisation und der Propaganda. In: Plenge, Johann: Organisations- und Propagandalehre. Eingeleitet von Hans Linhardt. Duncker & Humblot, Berlin, S 5–57
Luhmann N (1964) Funktion und Folgen formaler Organisation. Duncker & Humblot, Berlin
Luhmann N (1991) Zweckbegriff und Systemrationalität: über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, 5. Aufl. Suhrkamp, Frankfurt a. M
Luhmann N (1994) Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, 5. Aufl. Suhrkamp, Frankfurt a. M
Luhmann N (2000) Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag, Opladen
Marr R, Elbe M (2002) Organisation. In: Specht D, Mörle M (Hrsg) Gabler-Lexikon Technologiemanagement. Management von Innovationen und neuen Technologien im Unternehmen. Gabler, Wiesbaden, S 198–201
Maurer A (2004) Herrschaftssoziologie. Eine Einführung. Campus, Frankfurt a. M
Müller F, Elbe M, Sievi Y (2006) „Ich habe mir einfach einen kleinen Dienstplan für das Studium gemacht" – Zur alltäglichen Lebensführung studierender Offiziere. In: Hagen U v. (Hrsg) Armee in der Demokratie. Zum Verhältnis von zivilen und militärischen Prinzipien. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S 189–217
Müller-Jentsch W (2005) Das Kunstsystem und seine Organisation oder Die fragile Autonomie der Kunst. In: Jäger W, Schimank U (Hrsg) Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S 186–219
Münsterberg H (1912) Psychologie und Wirtschaftsleben: Ein Beitrag zur angewandten Experimental-Psychologie. Barth, Leipzig
Münsterberg H (1914) Grundzüge der Psychotechnik. Barth, Leipzig
Mayntz R (1963) Soziologie der Organisation. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg
Mayntz R, Ziegler R (1977) Soziologie der Organisation. In: König R (Hrsg) Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 9: Organisation, Militär, 2. Aufl. Enke, Stuttgart, S 1–141
Neuberger O (2006) Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung, 2. Aufl. Lucius & Lucius, Stuttgart
Nicklisch H (1920) Der Weg aufwärts! Organisation. Versuch einer Grundlegung. Poeschel, Stuttgart
Ortmann G, Sydow J, Türk K (1997) (Hrsg.) Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Westdeutscher, Opladen
Ostwald W (1910) Die Organisation der Welt: Vortrag gehalten im Bernoullianum zu Basel am 1. September 1910. Ido, Basel
O. V. (2002) Organisation im Schäffer-Poeschel-Verlag. http://www.schaeffer-poeschel.de/jubilaeum/1941.htm vom 13.9.2002
Pfeiffer D (1976) Organisationssoziologie. Eine Einführung. Kohlhammer, Stuttgart
Picot A, Dietl H, Franck E (2008) Organisation: eine ökonomische Perspektive, 5. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
Plenge J (1965) Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre. In: Plenge J (Hrsg) Organisations- und Propagandalehre. Eingeleitet von Hans Linhardt. Duncker & Humblot, Berlin, S 59–117
Rosenstiel Lv (2000) Grundlagen der Organisationspsychologie, 4. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
Sackmann S (2002) Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern. Luchterhand, Neuwied
Scott W (1986) Grundlagen der Organisationstheorie. Campus, Frankfurt a. M
Schein E (2000) Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Edition Humanistische Psychologie, Köln
Schücking W (1909) Die Organisation der Welt. Körner, Leipzig
Senge P (2011) Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. Aufl. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
Sievers B (Hrsg) (1977) Organisationsentwicklung als Problem. Klett-Cotta, Stuttgart
Simon H (1993) Homo rationalis: die Vernunft im menschlichen Leben. Campus, Frankfurt a. M
Smith A (1999) Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, 8. Aufl. DTB, München
Stölting E (1986) Akademische Soziologie in der Weimarer Republik. Duncker & Humblot, Berlin
Strieder J (1971) Studien zur Geschichte kapitalistischer Organisationsformen. Monopole, Kartelle und Aktiengesellschaften im Mittelalter und zu Beginn der Neuzeit. Nachdruck der 2. Aufl. Franklin, New York

TerMeulen J (1917) Der Gedanke der internationalen Organisation in seiner Entwicklung. Nijhoff, Haag
Tönnies F (1979) Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie. Neudruck der 8. Aufl. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt
Tönnies F (1998) Gemeinschaft und Gemeinwirtschaft. In: ders.: Gesamtausgabe. Band 22: 1932–1936. Geist der Neuzeit. Schriften. Rezensionen. Hrsg. von Lars Clausen. de Gruyter, Berlin, S 404–415
Türk K (1995) „Die Organisation der Welt": Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen
Türk K (1978) Soziologie der Organisation. Eine Einführung. Enke, Stuttgart
Türk K (Hrsg) (2000) Hauptwerke der Organisationstheorie. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden
Türk K, Lemke T, Bruch M (2002) Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden
v. d. Pfordten O (1917) Organisation. Ihr Wesen und ihre politische Bedeutung. Winter, Heidelberg
Vogelstein T (1910) Organisationsformen der Eisenindustrie und Textilindustrie in England und Amerika. Duncker & Humblot, Leipzig
Walter-Busch E (1996) Organisationstheorien von Weber bis Weick. Fakultas, Amsterdam
Weber M (1980) Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. Aufl. Mohr, Tübingen
Weick K (1995) Der Prozess des Organisierens. Suhrkamp, Frankfurt a. M
Weihrich M (2001) Alltägliche Lebensführung und institutionelle Selektion oder: Welche Vorteile hat es, die Alltägliche Lebensführung in die Colemansche Badewanne zu stecken? In: Voß G, Weihrich M (Hrsg) tagaus – tagein. Neue Beiträge zur Soziologie Alltäglicher Lebensführung. Hampp, München, S 219–236
Williamson O (1996) Transaktionskostenökonomik, 2. Aufl. Litt, Hamburg
Woldt R (1911) Der industrielle Großbetrieb: eine Einführung in die Organisation moderner Fabrikbetriebe. Dietz, Stuttgart

http://www.springer.com/978-3-662-49400-4

Die temporäre Organisation
Grundlagen der Kooperation, Gestaltung und Beratung
Elbe, M.; Peters, S.
2016, IX, 163 S. 29 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-662-49400-4