

---

## 2.1 Arbeitsorganisationen und ihre Mitglieder

Arbeitsorganisationen entstanden mit der Entwicklung der kapitalistischen Industriegesellschaft. Die überkommene räumlich verbundene Wirtschafts- und Lebensweise im „ganzen Haus“, die so genannte Hauswirtschaft, wurde abgelöst durch ein Modell, das nunmehr eine örtliche Trennung von Produktion und Reproduktion vorsieht. Es wurden Fabriken/Unternehmen gegründet. Zudem wurden im Verlauf wachsender Interventionen des Staates in die periodisch von Krisen bedrängte Wirtschaftsgesellschaft die staatlichen Verwaltungen ausgebaut. Mit diesen staatlichen Eingriffen, die dem liberalen Selbstverständnis, nämlich der Trennung von Staat und Gesellschaft, widersprach, sollten die wirtschaftlichen und sozialen Verwerfungen begrenzt werden. Bis heute sind die Fabriken/Unternehmen und die staatlichen, also öffentlichen Verwaltungen zentrale Arbeitsorganisationen. Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels, vor allem mit dem Ausbau des Dienstleistungssektors kamen weitere Arbeitsorganisationen hinzu, etwa in den Bereichen Handel, Geld und Kredit, Versicherung, Erziehung und Bildung, Gesundheit, Pflege und Betreuung.

Im Folgenden werden wesentliche Merkmale von Arbeitsorganisationen vorgestellt und wichtige Annahmen über die Mitglieder als Arbeitskräfte formuliert. Die Darlegungen – auch für den Bereich Organisationsentwicklung grundlegend – orientieren sich an zentralen Aussagen klassischer und moderner Theoretiker der Arbeitsorganisation. Die Thematik haben so unterschiedliche Wissenschaftler wie Karl Marx, Max Weber und Michel Crozier zusammen mit Erhard Friedberg behandelt, die bei allen Differenzen in einigen Kernaussagen übereinstimmen:

- *Erstens:* Sie analysieren Arbeitsorganisationen als Teil einer konkreten Gesellschaft mit einer bestimmten Entwicklungsgeschichte. Mithin ist ihre Perspektive gesellschaftstheoretisch fundiert.

- *Zweitens*: Sie nehmen die Komplexität von Arbeitsorganisationen in den Blick, d. h. diese Organisationen sind *zugleich* ein Ort gesellschaftlicher Arbeitsprozesse – ist doch der größte Teil der Gesellschaftsmitglieder gezwungen, darin ihren Lebensunterhalt zu verdienen – und gesellschaftlicher Macht- und Herrschaftsausübung. Mit dieser doppelten Sicht untersuchen sie Arbeitsorganisationen unter macht- und herrschaftssoziologischen Aspekten.
- *Drittens*: Mitglieder als individuelle und kollektive Akteure sind Handelnde, die eigene Ziele und Interessen verfolgen und sich nicht mechanisch an äußere Bedingungen einfach anpassen. Arbeitskräfte sind somit Handelnde, die sich mit ihren Arbeitsbedingungen aktiv auseinandersetzen.

Diese drei theoretischen Annahmen werden keineswegs selbstverständlich von OrganisationswissenschaftlerInnen geteilt. Sie bleiben häufig unterbelichtet oder sogar völlig vernachlässigt. Meiner Auffassung nach sind sie jedoch für eine Analyse von Entwicklungsprozessen in Arbeitsorganisationen unverzichtbar. Insofern rechtfertigen die aktuellen Probleme und der davon ausgelöste Bewältigungsbedarf den folgenden theoriegeschichtlichen Rückblick. Gleichwohl sind Neuorientierungen, die in Auseinandersetzung mit dem Bürokratiemodell Webers entstehen, für die Erörterung hier bedeutsam, zumal Crozier und Friedberg ihre eigene Position auch in kritischer Würdigung dieser Weiterentwicklungen entfalten. Es handelt sich um zwei Forschungsrichtungen, die im Anschluss an den Ansatz Webers vorgestellt werden. Zum einen geht es um jene Studien, die die behauptete Effizienz des Bürokratiemodells empirisch hinterfragen, zum anderen um die Rezeption der Systemtheorie, vor allem in der Version von Niklas Luhmann, der die Perspektive auf die Umwelt von Organisationen erweitert – eine Perspektive, die auch in der Organisationsentwicklung zu berücksichtigen ist. Umwelt ist zunächst ein allgemeiner, abstrakter Begriff, der situationsspezifisch, für die jeweilige Untersuchungsperspektive zu konkretisieren ist. Umwelt kann sich etwa beziehen auf ein Unternehmen, auf den nationalen und europäischen, aber auch darüber hinaus auf den internationalen Kontext.

*Karl Marx* (1818-1883) entwickelt zusammen mit *Friedrich Engels* (1820-1895) den wissenschaftlichen Sozialismus, eine Gesellschafts-, Wirtschafts- und Staatstheorie. Marx untersucht die kapitalistische Produktionsweise, wie sie sich mit der Entwicklung der bürgerlichen Gesellschaft entfaltet. „Das Wirken einer größeren Arbeiteranzahl zur selben Zeit, in dem selben Raum(...), zur Produktion derselben Warensorte, unter dem Kommando desselben Kapitalisten, bildet historisch und begrifflich den Ausgangspunkt der kapitalistischen Produktion“ (MEW 1974: 341). Marx richtet sein Augenmerk auf die zentrale Arbeitsorganisation: die Fabrik. Diese entwickelte sich aus der Manufaktur, wo bereits auf der Grundlage von

Kooperation und Arbeitsteilung produziert wurde. Im Unterschied dazu wird im Industriebetrieb die handwerkliche Arbeitskraft durch technische Arbeitsmittel ersetzt. Mit der Anwendung der Kooperation werden die einzelnen Arbeitsvermögen kombiniert, was zu mehr als nur einer additiven Steigerung der Produktivität führt. Diese Zusammenarbeit bedarf der Leitung, die diesen Prozess organisiert und kontrolliert. Der Doppelcharakter des Produktionsprozesses, nämlich „einerseits gesellschaftlicher Arbeitsprozeß zur Herstellung eines Produktes, andererseits Verwertungsprozeß des Kapitals“ (ebd.: 351) zu sein, prägt auch die Leitung, die durch eine Doppelnatur gekennzeichnet ist: „Der Kapitalist ist nicht Kapitalist, weil er industrieller Leiter ist, sondern er wird industrieller Befehlshaber, weil er Kapitalist ist. Der Oberbefehl in der Industrie wird Attribut des Kapitals, wie zur Feudalzeit der Oberbefehl in Krieg und Gericht Attribut des Grundeigentums“ ist (ebd.: 352). Dieses Miteinanderarbeiten unter der Leitung des Kapitalisten oder seines Beauftragten erfolgt nicht reibungslos und konfliktfrei. Vielmehr wächst „mit der Masse der gleichzeitig beschäftigten Arbeiter (...) ihr Widerstand und damit notwendig der Druck des Kapitals zur Bewältigung dieses Widerstands“ (ebd.). Weiter stellt Marx unter Bezug auf Freund Ure fest, „daß der Arbeiter, je geschickter, desto eigenwilliger und schwieriger zu behandeln wird und folglich dem Gesamtmechanismus durch seine rappelköpfigen Launen schweren Schaden zufügt“ (ebd.: 389). Dieser Eigensinn, diese Autonomie der Arbeitskräfte kann durch Maßnahmen des Kapitals letztlich nicht beseitigt werden. Schon „durch die ganze Manufakturperiode läuft daher die Klage über den Disziplinmangel der Arbeiter“ (ebd.: 390) – eine Klage, die auch heute noch in Fabriken, Verwaltungen und Dienstleistungsbetrieben zu hören ist. Sie ist Ausdruck dafür, dass der Mensch sich nicht mechanisch an die jeweiligen Arbeitsbedingungen anpasst.

*Max Weber* (1864-1920), der den abendländischen Rationalisierungsprozess analysiert, beschäftigt sich dabei mit der öffentlichen Verwaltung – eine weitere zentrale Arbeitsorganisation der modernen Gesellschaft. Sie ist eine bürokratische Organisation, die, ebenso wie die Fabrik, mit der Entfaltung des Kapitalismus entstand. Diese Produktionsweise ist Weber zufolge Ergebnis der durch die protestantische Ethik (vgl. Kapitel 2.2) initiierten Rationalisierung der Lebensführung, die dazu führt, dass der „ökonomische Gelegenheitsprofit zu einem ökonomischen System“ auf der Basis kapitalistischer Erwerbswirtschaften mit „stehendem Kapital, freier Arbeit und rationaler Arbeitsspezialisierung und -verbindung ausgebaut wird“ (Weber 1964: 96). Das bürokratische Prinzip ist „gleich anwendbar“ im öffentlichen wie im privaten Raum (ebd.: 163). Ebenso wie die staatlichen werden auch die privaten Erwerbsorganisationen „zunehmend bürokratisch“ geordnet (ebd.: 727) – ein Vorgang, den Weber für irreversibel hält. Diese pessimistische, teilweise aber höchst realistische Perspektive entfaltet er mehrfach: Als Alternative

zur Bürokratisierung mit der Betonung auf Fachwissen sieht er die Gefahr der „Dilettantisierung‘ der Verwaltung“ (ebd.: 164). Die für seine Zeit typische, politisch heftige Auseinandersetzung über Kapitalismus und Sozialismus relativiert er dahingehend, dass auch die Gegenorganisationen zum kapitalistischen System wie die Gewerkschaften und die sozialdemokratische Partei nur als bürokratisch verfasste Erfolg haben können. Aus heutiger Sicht durchaus hellsichtig prognostiziert er für den „Sozialismus der Zukunft“ eine Tendenz zu „universeller Bürokratisierung“ (ebd.: 1059). Ein solches Verständnis steht, wie wir noch sehen werden, Programmen der Organisationsentwicklung eher entgegen.

Weber analysiert die bürokratische Verwaltung in herrschaftssoziologischer Perspektive. Neben dem Gesichtspunkt der Herrschaftssicherung<sup>1</sup> durch die Bürokratie betont er auch deren Effizienz und verweist so, wie Marx, auf den Doppelcharakter von Arbeitsorganisationen. Dazu schreibt er: „Jede Herrschaft äußert sich und funktioniert als Verwaltung“ (ebd.: 697). Und an anderer Stelle präzisiert er: „Herrschaft ist im Alltag primär Verwaltung“ (ebd.: 162), und sie ist die „formal rationalste Form der Herrschaftsausübung“ (ebd.: 164). Die bürokratische Organisation zeichnet sich durch eine „rein technische Überlegenheit über jede andere Form“ der Organisation aus (ebd.: 716). Sie erbringt durch „ihre Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit“ ein „Höchstmaß an Leistung“ (ebd.: 164). Dazu dient der Verwaltungsstab, der von Beamten gebildet wird, welche

„1. persönlich frei nur sachlichen Amtspflichten gehorchen, 2. in fester Amtshierarchie, 3. mit festen Amtskompetenzen, 4. kraft Kontraktes (...), 5. nach Fachqualifikationen (...) angestellt (...) sind, 6. entgolten sind mit festen Gehältern in Geld (...), 7. ihr Amt als einzigen oder Hauptberuf behandeln, 8. eine Laufbahn (...) vor sich sehen, 9. in völliger ‚Trennung von den Verwaltungsmitteln‘ und ohne Approbation der Amtsstelle arbeiten, 10. einer strengen einheitlichen Amtsdiziplin und Kontrolle unterliegen“ (ebd.: 162 f.).

Für Weber ist die bürokratische Verwaltung Ausdruck rationaler, legaler Herrschaft, deren Legitimität „auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch die zur Ausübung der Herrschaft Berufenen ruhen“ (ebd.: 159). Jede Form der Herrschaft funktioniert nur dann und ist von Dauer, wenn die der Herrschaft Unterworfenen sich derselben fügen, also „ein bestimmtes Minimum an Gehorchenwollen, also: Interesse (äußeren oder inneren) am Gehorchen“ aufweisen (ebd.). Dabei können verschiedene Motive zur Geltung kommen:

- 
- 1 Definition von Macht und Herrschaft: „Macht bedeutet die Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht. Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (ebd. 38).

„von dumpfer Gewöhnung angefangen bis zu rein zweckrationalen Erwägungen“ (ebd.). Deutlich wird, dass Herrschaft als ein wechselseitiges, aufeinander bezogenes Verhältnis verstanden wird. Insofern sind die der Herrschaft Unterworfenen als bewusst Handelnde aufzufassen.

Webers Behauptung, die bürokratische Organisation sei allen anderen Organisationsformen überlegen, wird in der Folgezeit vielfach empirisch überprüft. Dabei ist eine bestimmte Reduktion auffällig. Hinterfragt wird das Bürokratiemodell hinsichtlich seiner Effizienz zur Aufgabenerfüllung. Damit wird die historisch-gesellschaftliche Perspektive Webers ignoriert und Herrschaftsaspekte werden ausgeklammert. Mithin wird der Doppelcharakter von Arbeitsorganisationen, den Weber zusammen mit Marx betont, negiert. Die sozialen Phänomene werden folglich nur eindimensional, also bloß in ihrer technisch-organisatorischen Bedingtheit, untersucht, so dass der Arbeitsprozess als gesellschaftsneutral begriffen wird, und Macht und Herrschaft keine Rolle mehr spielen. Die empirischen Ergebnisse schränken die behauptete Allgemeingültigkeit des Bürokratiemodells ein. Es ist nur unter bestimmten Bedingungen effizient, während unter anderen Umständen andere Strukturtypen angemessener sind. Damit wird offenkundig, dass es einen weder theoretisch noch empirisch abgesicherten „one best way“ für Organisationsgestaltung gibt. So wird die Chance und Notwendigkeit von Organisationsentwicklung als ein absichtsvoll geplanter Prozess offenkundig. Insofern sind die Organisationswissenschaften durchaus utopisch orientiert, denn gesucht wird mit ihnen „nach verdrängten Ideen und vorhandenen Möglichkeiten zur Gestaltung kooperativer Beziehungen“ (Burisch 1973b: 17 f.). Die Gültigkeit des Bürokratiemodells wird im Wesentlichen durch folgende Bedingungen eingeschränkt: die Eigenart der sozialen Umwelt, die Aufgaben und die technische Ausstattung der Organisation.

So kommen Tom Burns und G.M. Stalker bei ihren Untersuchungen in englischen Industriebetrieben zu dem Ergebnis, dass das mechanische Modell, dem Bürokratieansatz nachgebildet, nur bei relativ stabilen Umweltverhältnissen mit geringen Innovationsraten angemessen sei, während bei dynamischen Umweltbedingungen, die ständig neue Probleme stellen, spontanes Handeln erzwingen und hohe Innovationsraten aufweisen, ein alternatives Konzept adäquater sei, nämlich das so genannte organische Modell (vgl. Burns, Stalker 1968: 147 ff.). Die Merkmale beider Modelle werden in der folgenden Tabelle gegenübergestellt (Staehele 1973: 39):

	<b>mechanistic systems</b>	<b>organic systems</b>
<b>1. Organisation</b>		
Struktur	funktionsorientiert	aufgabenorientiert
Spezialisierung	stark	schwach
Arbeitsteilung	stark	flexibel
Hierarchie	spitz, rigide	flach, lose
Kontrollspanne	klein	groß
Führungsebenen	viel	wenig
Vorschriften	stark formalisiert	schwach formalisiert
Autorität	zentralisiert	dezentralisiert
• Position	hoch	niedrig
• Wissen	niedrig	hoch
Befehlswege	klar, vertikal	unklar, lateral
Entscheidungsfindung	meist an der Spitze	überall
Koordination	auf oberen Ebenen	auf niedrigen Ebenen
Interaktion zw. Abt.	gering	stark
Informelle Beziehungen	vernachlässigt	wichtig
<b>2. Führung</b>		
Stil	autoritär	partizipativ
zwischenmenschl. Bezieh.	befehlend	kooperativ
Formalisierung	stark	schwach
Besprechung	formal	informal
Motivation	Angst, Bedrohung, Bestrafung, monetäre Anreize	Engagement, Befriedigung, psychologischer Bedürfnisse
Verhalten d. Untergebenen	Konformität	Initiative, Kreativität
Anweisung	detailliert vorgeschrieben, Entscheidung u. Instruktion	allgemein empfehlend, Rat und Information
Macht	an der Spitze	überall
<b>3. Planung und Kontrolle</b>		
Verantwortung für Ziele	an der Spitze	überall
Zielfindung	Befehl von oben	Teamarbeit
Zielbeschreibung	stark	schwach
Schwergewicht	Quantität, Risiko	Qualität, Gelegenheit
Planung	durch Stäbe	alle sind beteiligt
Plandetaillierungen	viel	wenig
Art der Kontrolle	formal schriftlich, häufig	informal, persönlich, selten
Ort der Kontrolle	Spitze, Vorgesetzte	alle Ebenen, Kollegen, Selbstkontrolle
Kommunikation	vertikal	lateral

Ähnlich sind die Ergebnisse bei der Überprüfung der Aufgabenstruktur, zumal zwischen Umwelt und Aufgaben von Organisationen Wechselwirkungen bestehen. Eugen Litwak geht davon aus, „daß die gegebene Organisationsstruktur verschieden effizient ist, je nachdem ob die Aufgabe gleichförmig oder ungleichförmig ist“ (Litwak 1968: 119). Gleichförmig sind standardisierte, ständig wiederkehrende Aufgaben, während als ungleichförmig solche Aufgaben gelten, die etwa mit Forschung, Planung und Kommunikation zu tun haben und zur Erledigung ein hohes Maß an Professionalität erfordern. Bei ungleichförmigen Aufgaben sei ein Organisationsmodell effizienter, das sich vom bürokratischen Typ deutlich unterscheidet. Schließlich wird die Produktionstechnik als ein Struktur bestimmender Faktor untersucht. Joan Woodward deckt bei ihren Untersuchungen in englischen Industriebetrieben unterschiedliche Organisationsformen auf. In der Großserien- und Massenfertigung herrsche das bürokratische Modell vor, in der Einzel- und Prozessfertigung komme es zu organisatorischen Alternativen (vgl. Woodward 1968: 155 ff.).

Diese drei Beispiele, die sich durch weitere empirische Forschungsergebnisse ergänzen lassen, zeigen, dass die Abkehr vom bürokratischen im Wesentlichen auf ein alternatives, tendenziell gegenbürokratisches Strukturprinzip hinausläuft. Dabei wird dieser Prozess, wie Crozier und Friedberg betonen werden, als ein mechanisches Geschehen aufgefasst, das dem zielgerichteten Handeln und Verhandeln von Akteuren keinen Raum gibt. In der Literatur werden unterschiedliche, polarisierende Typisierungen vorgenommen, die aber im Kern auf folgenden Dualismus verweisen:

„Es gibt, so groß die Vielfalt struktureller Formen großer und zweckgerichteter Sozialgebilde auch sein mag, letztlich nur eine kleine Zahl von organisatorischen Grundmodellen, wobei der Gegensatz zwischen genossenschaftlich-demokratischen und dem hierarchisch-monokratischen besonders augenfällig ist. Das hierarchisch-monokratische Grundmodell wurde als Bürokratie historische Wirklichkeit“ (Mayntz 1968: 13).

Renate Mayntz warnt davor, die organisatorische Alternative fehl zu interpretieren:

„So sehr das einer demokratischen Werthaltung auch entgegenkommen mag, darf man den möglichen Pferdefuß der Alternative doch nicht übersehen.(...) Die ‚Entbürokratisierung‘ von Organisationen ist nicht gleichbedeutend mit der Beseitigung gesellschaftlich bedingter Interessenkonflikte, sondern könnte auch lediglich darauf hinauslaufen, die unverhüllte Herrschaft von Menschen über Menschen durch den Mechanismus der Innensteuerung zu ersetzen“ (ebd.: 17 f.).

In Anlehnung an Horst Bosetzky und Peter Heinrich lassen sich die Vor- und Nachteile bürokratischer Organisationen zusammenfassend so skizzieren (vgl. Bosetzky, Heinrich 1985: 38 ff.): Als *Vorzüge* können gelten:

- die Berechenbarkeit von Handlungsabläufen und Entscheidungen,
- das Gefühl von Sicherheit, das sie ihren Mitgliedern vermittelt,
- ihre Zweckmäßigkeit bei der Bearbeitung von Routinevorgängen bei einer stabilen Umwelt und einer gesicherten Technik.

Als *Nachteile* können sich folgende Merkmale erweisen:

- Hierarchische Organisationen konzentrieren die Zuständigkeit, das Wissen bzw. Nichtwissen, funktionale und extrafunktionale Fähigkeiten, die Kontrolle und Kooperation auf die Spitze und vernachlässigen, dass InhaberInnen untergeordneter Stellen, vor allem als Folge umfassender Professionalisierungsprozesse, ebenso kompetent, wenn nicht sogar sachkundiger als ihre Vorgesetzten sein können und dabei über Fähigkeiten zur Eigenkontrolle, Kooperation mit KollegInnen, zu innovatorischem Handeln und über Eigeninitiative verfügen.
- Solche Organisationsstrukturen begünstigen Reaktionen der Mitglieder, die die Zielerreichung gefährden und im Widerspruch zu den eben aufgeführten Haltungen stehen. Verfahrensregeln werden überbetont, so dass die eigentlichen Aufgaben in den Hintergrund treten, sogar vernachlässigt werden, und sich Desinteresse an der Arbeit entwickeln kann. Es kann zur Rigidität im Hinblick auf Veränderungen und zum Widerstand gegenüber Innovationen kommen, da sie das Sicherheitsbedürfnis und die Alltagsroutine bedrohen. Die Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft ist entsprechend der eingenommenen Position eng begrenzt.

Die Kritik am Bürokratiemodell entwickelt sich noch in eine andere Richtung. Es kommt dabei zu einer theoretischen Neuorientierung, die den konkreten historischen Wandel des Forschungsgegenstandes widerspiegelt. Zu den klassischen Ansätzen der Organisationstheorie zählen neben Webers Bürokratiemodell auch die von Frederick Winslow Taylor konzipierte Wissenschaftliche Betriebsführung (vgl. Kapitel 3.1). Meines Erachtens ist eine solche Einordnung von Weber und Taylor, die sich in der Literatur immer wieder findet, problematisch, da ihre Erkenntnisinteressen sehr verschieden sind. Während Weber den Rationalisierungsprozess der Neuzeit gesamtgesellschaftlich in seinen vielfältigen Ausprägungen zu analysieren und zu erklären versucht, geht es Taylor nur um eine rentable Gestaltung der Betriebe und der industriellen Arbeit unter den Bedingungen der intensiven Phase des Indus-

trialisierungsprozesses. Sieht man von diesen grundlegenden Unterschieden ab, so lassen sich bei beiden Ansätzen jedoch auffällige Gemeinsamkeiten feststellen. Das kann nicht überraschen, da die Bürokratie des modernen Staates Vorbild bei der Entwicklung des Führungssystems industrieller Organisationen war. Indem Weber die hierarchische Autorität, die formalen Aspekte der Organisation, die Aufgabenspezialisierung, das durch Regeln gelenkte Verhalten und die Effizienz betont, ähnelt sein Modell der Bürokratie dem der Wissenschaftlichen Betriebsführung, das sich als ein System organisatorischer Handlungsmaximen und Regeln darstellt und durch seine Anwendung maximale Effizienz gewährleisten soll. In diesen Konzepten werden Ziele als statisch und in Zweck-Mittel-Beziehungen umsetzbar begriffen. Diese Vorstellung ist angesichts vielfältiger Wandlungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung und in den privaten Wirtschaftsunternehmen überholt. Mit der Entfaltung der kapitalistischen Wirtschaftsgesellschaft entwickeln sich Wissenschaft und Technik zur Produktivkraft, es kommt zu Konzentrationsprozessen und marktinstabilen Verhältnissen, die soziale Lage der abhängig Beschäftigten ist prekär und Verbände der Arbeitskräfte und der Arbeitgeber bilden sich heraus. Der wirtschaftliche Strukturwandel und der soziale Problemdruck begünstigen einen Funktionswandel des Staates. Er muss die wachsenden ökonomischen, sozialen und politischen Probleme bearbeiten, um das Weiter- und Überleben des gesellschaftlichen Systems zu sichern. Diesem Ziel dienen wirtschaftsinterventionistische, vor allem Konjunktur stabilisierende, wohlfahrtsstaatliche und sozial gestaltende Eingriffe. Die Dynamik führt dazu, dass die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen zugleich komplizierter und komplexer, also vielschichtiger werden. Ziele von Organisationen können nicht länger als statisch begriffen werden, sie sind dynamisch und verändern sich im Zusammenhang mit dem Wandel von Umwelt und Aufgaben, mit denen Organisationen konfrontiert werden und die sie zu bewältigen haben. Andernfalls gefährden sie ihr Überleben. Insofern ist Zieldefinition angemessen nur als Prozess zu begreifen. Damit erweist sich der analytische Rahmen der klassischen Organisationstheorie als zu eng. Die Neuorientierung erfolgt, indem vorherrschende Tendenzen der soziologischen Theorie aufgenommen und der systemtheoretische Ansatz rezipiert wird.

Der Begriff System bezieht sich zunächst auf eine Menge von untereinander abhängigen Elementen und Beziehungen, wobei Veränderungen eines Elements mittelbar oder unmittelbar auf alle anderen Elemente einwirken und so den Zustand des Gesamtsystems verändern. Bei diesem Begriff handelt es sich um eine rein theoretische Konstruktion. Die systemtheoretischen Ansätze, die auch in der Organisationsanalyse zum Zuge kommen, sind nicht einheitlich. Typisch ist jedoch ein relativ hohes Abstraktionsniveau und eine gewisse Blindheit gegenüber der historischen und gesellschaftlichen Prägung ihres Gegenstandes. Hinzu tritt das

traditionelle sozialtechnische, häufig als Managementperspektive bezeichnete und kritisierte Erkenntnisinteresse, demzufolge „alle organisationstechnisch relevanten Daten von der Position höherer Organisationsplanung aus unter Kontrolle zu bringen sind“ (Prewo, Ritsert, Stracke 1973: 213). Eine Ausnahme stellt der Ansatz von Crozier und Friedberg dar. Das französische und britische Wissenschaftsverständnis betonen nämlich deutlicher als das deutsche im Rahmen organisationstheoretischer und -empirischer Fragestellungen geschichts- und kulturspezifische Unterschiede (vgl. Burisch 1973b: 41). Da die Modernisierung organisationswissenschaftlicher Ansätze durch die skizzierten gesellschaftlichen Veränderungen mit ausgelöst wird, lässt sich beurteilen, welches systemtheoretische Konzept eher geeignet erscheint, die soziale Wirklichkeit analytisch zu erfassen. Ebenso wie der klassische Ansatz ein normatives Element enthält, nämlich ökonomische Rationalität und maximale Effizienz, findet sich ein solches in den systemtheoretischen Konzepten. Es ist „in dem Begriff des sich selbst durch Gleichgewichts- und Rückkoppelungsprozesse regulierenden Systems enthalten. Diese Auffassung vernachlässigt (...) weitgehend den Aspekt der Macht bei der Kontrolle von Organisationen“ (Mayntz, Ziegler 1969: 456). Ein solcher Begriff von Organisation weist

„eine auffallende Ähnlichkeit mit der normativen Vorstellung einer pluralistischen Gesellschaft (auf), in der das Funktionieren des gesamten Systems nicht durch autoritäre und zentralistische Macht geregelt ist, sondern durch das Zusammenspiel weitgehend autonomer Subsysteme, die sich in ihren überspitzten Forderungen gegenseitig in Schach halten und so eine Art Gemeinwohl hervorbringen“ (ebd.: 456 f).

Mit dieser Beschreibung werden die normativen Implikationen der strukturell-funktionalen Theorie von *Talcott Parsons* (1902-1979) erfasst, einem der bedeutendsten und einflussreichsten US-amerikanischen Soziologen (vgl. Parsons 1964). In der Weiterentwicklung dieses Ansatzes durch *Niklas Luhmann* (1927-1998) in Gestalt der funktional-strukturellen Theorie spiegeln sich die Probleme entwickelter kapitalistischer Industriegesellschaften und ihrer Organisationen wider.

Luhmann, dessen Ansatz heute zur vorherrschenden Form systemtheoretischen Denkens zählt, will den Mangel der strukturell-funktionalen Theorie überwinden, indem er ihre Beschränkung auf interne Systembeziehungen überwindet. Indem er nach der Funktion der Systemstruktur fragt und die Umwelt des Systems zum Bezugspunkt wählt, trifft er auf das für die Organisation zentrale Problemfeld: die Umwelt. Die Berücksichtigung dieser Perspektive ist für das Thema Organisationsentwicklung angesichts der zunehmenden weltweiten Verflechtung und Herausforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft unverzichtbar. Sie bleibt in dem Ansatz von Crozier und Friedberg, wie wir noch sehen werden, eher ausgeblendet.



<http://www.springer.com/978-3-531-19934-4>

Entwicklung von Arbeitsorganisationen  
Voraussetzungen, Möglichkeiten, Widerstände

Raehlmann, I.

2015, VI, 156 S. 2 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-531-19934-4