

## **Organisationstheorien**

### **Entwicklungslinien - Systematik - Kritik**

*Markus Gmür*

#### **Zusammenfassung:**

**Kaum ein sozialwissenschaftlicher Forschungsgegenstand hat eine derart breite Theorienvielfalt hervorgebracht wie die Organisation. Im Laufe der letzten 25 Jahre sind wiederholt Versuche unternommen worden, die Komplexität der verschiedenen Ansätze auf einfache Systematisierungen zu reduzieren. Die von diesen Systematisierungen vorgezeichneten Trennlinien erscheinen jedoch häufig allzu grob und für eine darauf aufbauende Theorieentwicklung wenig hilfreich. Diese Mängel soll die hier vorgestellte Systematik organisationstheoretischer Ansätze beheben. Sie bündelt die Theoriestränge der Organisationstheorie seit ihren Anfängen und bietet Ausgangspunkte für die Theoriweiterentwicklung. Unterlegt ist sie mit ausgewählten klassischen und aktuellen Beiträgen zur Paradigmendiskussion in der Organisationstheorie.**

Darüber hinaus werden die Entwicklungsgeschichte der US-amerikanischen Organisationstheorie einerseits und diejenige der Organisationslehre im deutschsprachigen Raum andererseits miteinander verglichen. Zum Abschluß werden das durch die Systematisierung abgedeckte Feld des herrschenden Organisationsverständnisses mit einigen grundsätzlich kritischen Positionen konfrontiert und einige aktuelle Entwicklungstrends aufgezeigt.

Dieses Diskussionspapier richtet sich an alle, die sich einen vertiefenden Einblick in ein mittlerweile kaum mehr überschaubares Forschungsgebiet verschaffen wollen und (wie der Verfasser ursprünglich auch) eine befriedigende Standortbestimmung und Systematisierung in der deutschsprachigen Literatur bislang vermißt haben. Ich hoffe, mit diesem Beitrag, trotz der nur beschränkt reduzierbaren Komplexität, eine befriedigende oder zumindest zu eigenen Nachforschungen anregende Antwort bereitgestellt zu haben.

#### **Inhaltsverzeichnis:**

1. <u>Einleitung:</u> <u>Willkommen im Reich der Märchenerzähler!</u>	1
2. <u>Die Entwicklungsgeschichte der Organisationstheorie</u>	3
3. <u>Ausgewählte Klassifikationen organisationstheoretischer Ansätze</u>	10
4. <u>Systematik der Organisationstheorie</u>	28
5. <u>Kritische Einwände gegenüber dem herrschenden Organisationsverständnis</u>	46
6. <u>Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie in den 90er Jahren</u>	62
7. <u>Abschließende Hinweise für junge Märchenerzähler</u>	66
<u>Literaturverzeichnis</u>	68

## 1. Einleitung: Willkommen im Reich der Märchenerzähler!

Haben Sie schon einmal eine leibhaftige Organisation gesehen?

Ich meine nicht die Fabrikationsanlagen oder Bürokomplexe, in denen sie sich aufhalten soll, oder Schilder und Briefköpfe, mit denen sie sich angeblich für Außenstehende präsentiert, - nein: eine Organisation selbst, sozusagen von "Angesicht zu Angesicht"! Haben Sie schon einmal eine gesehen? Ich nicht!

... soll es aber geben!

Zumindest sind schon eine Menge Bücher darüber geschrieben worden - sie halten soeben ein kleines dieser Gattung in der Hand - und zwar von Leuten, die fürs Bücherschreiben bezahlt werden, und viele von ihnen tragen angesehene Titel. Von denen hat auch noch keiner jemals eine Organisation gesehen, so glaube ich zumindest.

Trotzdem wird über Organisationen geschrieben, als existierten sie wirklich; in einer Welt, die unseren Sinnen unzugänglich ist, doch irgendwie gegenwärtig erscheint. Die Geschichten über die Organisationen, die noch niemand gesehen hat, werden gedruckt, verlegt und in den Regalen der Universitätsbibliotheken von Generation zu Generation weitergegeben und von Erzählung zu Erzählung weiter ausgeschmückt ...

... wie die Volksmärchen des Mittelalters und die Mythen der Antike.

Es sind Geschichten von Welten voller Helden (vgl. z.B. Crozier/Friedberg 1979 [1977]), überirdischer Mächte (vgl. z.B. Hannan/Freeman 1987, Luhmann 1985), schier unheilbarer Krankheiten (vgl. z.B. Kets de Vries/Miller 1985), magischer Zahlen und Wunderwaffen (vgl. z.B. Pascale/Athos 1982 [1981]: "7-S-Modell"). Unterlegt sind sie mit mehr oder weniger offenen sexuellen Assoziationen (vgl. z.B. Hearn/Parkin 1987, Hearn u.a. 1989). In den meisten Märchen siegen die Helden schließlich mit Hilfe ihrer Wunderwaffen über die überirdischen Mächte. In einer Minderzahl behält das Überirdische die Oberhand, und die Handlungspielräume des Akteurs werden den funktionalen Notwendigkeiten der Struktur geopfert. Der Geschichtenerzähler muß sich im Vorfeld für eine der beiden Varianten entscheiden.

Eine ganze Wissenschaftsdisziplin als Mythensammlung zu bezeichnen, wie ich es soeben getan habe, hat einen Vor- und einen Nachteil.

---

Der *Nachteil* besteht darin, daß man anfängt, die hohen Ideale abendländischer Wissenschaftlichkeit und die sich daraus ableitenden Regeln für wissenschaftliches Denken und Forschen in Zweifel zu ziehen. Der *Vorteil* auch.

Jede Wissenschaft basiert auf *Axiomen*, grundlegenden und damit ihrerseits nicht mehr begründbaren Annahmen, auf die alle übrigen Aussagen zurückgeführt werden können. Axiome sind die äußeren Ränder einer begrenzten wissenschaftlichen Galaxie in einem unbegrenzten Universum. Das gilt sogar, wie Gödel gezeigt hat, für die Mathematik, und die Sozialwissenschaften wären die letzten, die davon ausgenommen wären.

Die Mathematik ist eine Formalwissenschaft. Ein "Fehler" in ihren Axiomen bleibt ein Formalfehler. Die Sozialwissenschaften erklären die soziale Wirklichkeit. Ein Fehler in ihren Grundannahmen kann für einen Teil dieser sozialen Wirklichkeit nachteilige Folgen haben, weil er zu Verzerrungen in der Wahrnehmung führt. <sup>[1]</sup>

Ein Institutionalisierungseffekt in der Entwicklung und Ausformung wissenschaftlicher Disziplinen ist,

daß ihre Grundannahmen so selbstverständlich werden, daß sie dem einzelnen Forscher nicht mehr bewußt sind, sich aber gleichwohl in seiner Arbeit niederschlagen. Gedeckt werden sie durch das Etikett "wissenschaftlich", weil diese Arbeit im Gebäude der jeweiligen Wissenschaftsdisziplin abgesichert ist.

Es lohnt sich, die Grundannahmen auch der Organisationstheorie als Teildisziplin der Sozialwissenschaften immer wieder einmal in Frage zu stellen: Was schließen sie ein, und was grenzen sie aus? Welche hilfreichen Erkenntnisse erbringen sie? In welcher Weise verzerren sie die vermutete Wirklichkeit?

Dazu ist es hilfreich, erst einmal davon auszugehen, daß es sich bei der betreffenden Teildisziplin um eine Geschichtensammlung handelt, die es zu ordnen lohnt, und sie anschließend Stück für Stück von den ihr zugrundeliegenden Mythen zu entkleiden - in der Hoffnung, daß man sie dann immer noch mit gutem Gewissen als "Wissenschaft" im Sinne des Aufklärungsideals bezeichnen kann: den Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit befreien (Kant).

Erst wenn es gelingt, die innere Logik und die äußeren Grenzen einer Wissenschaftsdisziplin nachzuvollziehen, kann man ihren "Wert" im Sinne des Kantschen Ideals beurteilen: Trägt sie noch zur Befreiung aus selbstverschuldeter Unmündigkeit bei?

Dafür will der folgende Beitrag eine Hilfestellung geben.

Also: Es war einmal ...

---

Seite 3

---

## 2. Die Entwicklungsgeschichte der Organisationstheorie

Will man die Entwicklungslinien der Organisationstheorie in der Vergangenheit nachzeichnen, muß man berücksichtigen, daß die Wurzeln der Beschäftigung mit Organisationen in Ländern mit einer eigenen Sozialforschungstradition, wie die USA, Großbritannien, Frankreich oder Deutschland, ganz unterschiedliche waren.

In **Frankreich** mit seiner langen zentralistischen Staatstradition, die für einen mächtigen Verwaltungsapparat sorgte, war Organisationstheorie gleichbedeutend mit Verwaltungslehre. Henri Fayol, als Manager eines privatwirtschaftlichen Unternehmens gleichwohl "staatsorganisatorisch" denkend, legte 1916 mit seinem Werk "*Administration industrielle et gnrale*" hierfür die Grundlage. Organisation ist nach diesem Verständnis ein Instrument zur Regelung komplexer Verwaltungsaufgaben im öffentlichen wie im privatwirtschaftlichen Bereich.

In **Großbritannien** wurde die Entwicklung von der frühen Industrialisierung und den in der Folge offen zutage tretenden sozialen Problemen beeinflusst. Friedrich Engels ist mit seiner kritischen Gesellschaftsanalyse "*Die Lage der arbeitenden Klasse in England*" (1845) bereits ein direkter Vorgänger einer Position, aus deren Perspektive Organisationen vor allem als Symbole und Instrumente kapitalistischer Herrschaft erscheinen (Clegg 1990, Reed 1985, Braverman 1974).

Etwas eingehender will ich mich mit den Entwicklungslinien der Organisationstheorie in den **USA** und in **Deutschland** auseinandersetzen, denn hier stehen sich zwei besonders weit auseinanderliegende Betrachtungsweisen gegenüber.

### *Organisationstheorie in den USA ...*

Die organisationale Realität im Einwanderungsland USA wurde um die Jahrhundertwende von rasch expandierenden Industriebetrieben dominiert. Mit zunehmendem Wachstum wurde auch das Problem ihrer organisatorischen Beherrschung in Hinblick auf größtmögliche Effizienz immer drängender. *Scientific Management*, wissenschaftliche Betriebsführung, nannte sich der Ansatz, für den der Name Taylor der Nachwelt erhalten geblieben ist. Hier wurde wohl erstmalig versucht, organisatorische

Grundsätze für eine effiziente Betriebsführung zu formulieren.

Drei Faktoren, die sich bereits bei der Entstehung und Verbreitung des Taylorismus zeigten, möchte ich hervorheben. Sie prägten die weitere Entwicklung der amerikanischen

---

Seite 4

---

Organisationstheorie und machten sie seit dem II. Weltkrieg zur international dominierenden Richtung:

1. Organisationstheorie entstand in der *Unternehmenspraxis*. Maßstab für die Frage der Relevanz waren Probleme aus der Sicht der Unternehmensleitung vor Ort. An den wissenschaftlichen Hochschulen des Landes wurde die Organisationslehre erst später institutionalisiert.
2. Die Organisationstheorie übernahm in ihrer Betrachtungsperspektive automatisch den *Standpunkt der Unternehmensleitung*. Organisation wurde zur Aufgabe der Regelung der Zusammenarbeit von Arbeitern und Angestellten für die durch die Unternehmensleitung vertretenen Ziele. Eine konkurrierende Perspektive "von unten" entwickelte sich nicht.
3. Die Organisationstheorie entstand *dezentral*. Wissen wurde aus den verschiedensten Quellen der Praxis zusammengetragen, je nach den Problemen, die dort als relevant erachtet wurden. Die amerikanische Organisationstheorie ist eine Promenadenmischung vieler verstreuter Einzelprobleme. Die Zeit der großen konzeptionellen Würfe kam erst viel später.

Organisationstheorie und Unternehmensführungslehre waren dadurch, über alle Stadien der Theorieentwicklung hinweg, stets eng miteinander verknüpft. <sup>[2]</sup>

Zu Beginn dominierte ein instrumentelles Verständnis von Organisation mit der Hauptfragestellung: *Wie kann ich als Unternehmensleitung organisieren?*

An die Stelle dieses Ansatzes trat in den 30er und 40er Jahren, ausgelöst durch die legendären Hawthorne-Experimente (vgl. dazu kontrastierend Roethlisberger/Dickson 1966 [1939] und Walter-Busch 1988, 1989), ein institutionelles Verständnis: *Was ist das Wesen einer Organisation?* Die Frage nach den Einflußmöglichkeiten aus der Warte der Unternehmensführung bzw. des Managements einer Organisation schloß sich jedoch unmittelbar an: *Wie läßt sich eine Organisation in Hinblick auf die Realisierung vorgefaßter Ziele beeinflussen?*

Die Fragen nach dem Wesen der Organisation und nach seiner zielgerichteten Beeinflußbarkeit waren für die amerikanische, pragmatisch orientierte Organisationstheorie traditionell eng miteinander verbunden.

---

Seite 5

---

Eine kritische Perspektive gegenüber dem Organisationsphänomen, die beispielsweise wie in Großbritannien die Herrschaftsfrage gestellt hätte, entstand nicht. In der überwiegend protestantischen, wenig traditionsorientierten und die Individualinteressen betonenden amerikanischen Gesellschaft war die Organisationssoziologie "gesellschaftsfähig".

### **... und in Deutschland**

Die Wurzeln der Organisationstheorie in Deutschland sind ganz andere: Hier entwickelte sich auf der einen Seite aus Nationalökonomie und Ingenieurwissenschaft eine Managementlehre unter dem ökonomistischen Titel *Betriebswirtschaft* mit rein instrumentellen Organisationsvorstellungen und technokratischem Weltbild. Auf der anderen Seite entstand, übrigens ganz ähnlich wie in Großbritannien, eine institutionell von ihr völlig getrennte Organisationssoziologie, die im wesentlichen einer gesellschaftskritischen *Industriesoziologie* entsprang, aber kaum mehr als ein Wurmfortsatz wurde. Damit stand, überspitzt gesagt, eine Managementlehre ohne institutionelle Organisationsvorstellung einer

Organisationssoziologie gegenüber, die die betriebliche Institution Management am liebsten abgeschafft sähe.

Aus diesem Rahmen, der durch die zwei Pole gekennzeichnet ist, fallen zwei Zweige, die kurz erwähnt werden sollen: Zum einen ist es die *Bürokratietheorie*, die auf Weber (1972 [1922], 124ff.) zurückgeht, sich bis in die 60er Jahre hinein weiterentwickelte und auch Einfluß auf die amerikanische Organisationstheorie genommen hatte (v.a. Blau 1955, Blau/Meyer 1987 [1956]).

Zum anderen gab es zu einem Zeitpunkt, als die Soziologie sich als eigenständige Wissenschaftsdisziplin noch nicht etabliert hatte, *Ansätze geisteswissenschaftlichen Ursprungs*, die versuchten, das Organisationsphänomen im allgemeinen zu begreifen. Plenge (1919) beschrieb die Organisation als *"[b]ewußte Lebenseinheit aus bewußten Teilen. Das heißt klar, daß Organisation etwas Geistiges ist, und daß es stets auf ihre innere Seele ankommt"* (Plenge 1919, 7).

An Schopenhauer und den philosophischen Idealismus erinnert seine Forderung, die Organisationslehre als *"Willenswissenschaft"* (Plenge 1919, 21, vgl. auch Linhardt 1965, 20) zu begreifen. Es ist der Wille in der abstrakten idealistischen Vorstellung, der die Organisation aus dem Chaos, dem Nichtorganisierten hebt. *"Im Bereich der bewußten Organisation behauptet nur der Wille die Einheit"* (Plenge 1919, 45).

Und: *"Das Chaos geht*

---

Seite 6

---

*der Organisation voran und kann auf die Organisation folgen"* (Plenge 1919, 53). Die Tätigkeit des Organisierens bezeichnet Plenge als *"Wesungsvorgang"*<sup>[3]</sup>

Mit dem Aufkommen einer sich gegenüber den Geisteswissenschaften zunehmend stärker abgrenzenden Soziologie verschwanden derartige Ansätze fast gänzlich. Grundsätzliche Überlegungen zum Verständnis des Organisationsphänomens tauchen nur noch selten auf; wenn, dann erinnern sie aber sehr stark an philosophische Vorväter.<sup>[4]</sup>

Nach dem zweiten Weltkrieg setzt sich mehr und mehr das amerikanische Modell einer der Managementlehre nahestehende Organisationssoziologie durch und beeinflusst seit den 70er Jahren auch die Entwicklung der deutschen Betriebswirtschaftslehre hin zu einer ebenfalls an amerikanischen Vorbildern orientierten Managementlehre (vgl. Staehle 1989, Steinmann/ Schreyögg 1991).

### ***Entwicklungsphasen der organisationstheoretischen Forschung nach Reed ...***

Innerhalb dieser von der amerikanischen Forschung dominierten organisationstheoretischen Hauptrichtung lassen sich verschiedene Phasen unterscheiden. Vorschläge zu einer solchen Phaseneinteilung wurden bisher von Reed (1985) und Scott (1986) unternommen.

Nach Reed (1985, 19ff.) sind vier Phasen unterscheidbar:

1. **Gründerphase**                      1938 - 1945
2. **Wachstumsphase**                    1945 - 1958
3. **Konsolidierungsphase**            1958 - 1967
4. **Phase der Neuorientierung**            seit Ende der 60er Jahre

Die erste Periode (**Gründerphase**) sieht Reed vor allem durch die Arbeiten von Barnard (1970 [1938]), Roethlisberger/Dickson (1966 [1939]) und Simon (1981 [1945]) geprägt. Sie brachte die ersten

umfassenden Organisationskonzepte hervor, die über eine rein instrumentelle Vorstellung hinausgingen. Ihr setzten sie eine Perspektive menschlichen Handelns in Organisationen entgegen, das kaum von rationaler Systemlogik geprägt ist,

---

Seite 7

---

sondern eher der subjektiven Logik des einzelnen, seinen Bedürfnissen und Interessen geprägt ist. Dadurch wurden Widersprüche zwischen der formalen und instrumentellen Rationalität der Organisation und den nicht derselben Rationalität folgenden Bedürfnissen ihrer Mitglieder offengelegt und der Fokus auf soziale Probleme in der Organisation gerichtet. Es entsteht ein institutionelles Organisationsverständnis.

Bezeichnend für die **Wachstumsphase**, die durch die Arbeiten von Selznick (1949), Blau (1955) und March/Simon (1976 [1958]) geprägt wurde, ist die Auseinandersetzung mit Webers Modell der legalen Herrschaft, die in der bürokratischen Organisation ihren Ausdruck findet, und dem Strukturfunktionalismus. Das zugrundeliegende Menschenbild wandelt sich vom Bedürfnisträger zum Informationsverarbeiter, und behavioristische Vorstellungen verdrängen die psycho-analytische Perspektive.

Die **Konsolidierungsphase** in den 60er Jahren ist eine Periode, in der sich eine vergleichende Perspektive entwickelt, die gleichermaßen strukturelle und prozeßbezogene Aspekte berücksichtigt. Der Schwerpunkt liegt auf der Beschäftigung mit Problemen der Gestaltung und Steuerung der zunehmend komplexer erscheinenden Gebilde. Gleichzeitig ist es auch die Phase, in der die Organisationsforschung expandiert und an die Stelle einzelner herausragender Publikationen eine Vielzahl konzeptioneller und empirischer Arbeiten zu Einzelaspekten rückt.

Die daraus entstandene Auseinandersetzung zwischen Prozeß- und Strukturansätzen führt schließlich direkt in die "letzte" **Phase der Neuorientierung**. Reed bezeichnet sie mit Verweis auf Giddens als Periode der Umwälzung, die durch die Auflösung des "orthodoxen Konsens" gekennzeichnet sei. Dessen Komponenten seien die Theorie der industriellen Gesellschaft mit dem Programm der "sanften" Aufhebung der Klassengegensätze, der Funktionalismus mit der Idee der Selbstregulierung sozialer Systeme und der Naturalismus, der natur- und sozialwissenschaftliche Logik gleichsetzte (Reed 1985, 45f.). Zu Beginn der 60er Jahre schien es noch, als gelänge es den Sozialwissenschaftlern, mit der Systemtheorie zu einer geschlossenen "Mega-Theorie" der kontrollierten Steuerung großer Organisationen zu gelangen. Diese sollte eine "zweite Welle der Industrialisierung", eine rasante Entwicklung der Länder der III. Welt ermöglichen - vergebens: *ÒTen years later, this promise looked more like a hollow boast than a youthful aspiration [...]Ò* (Reed 1985, 60).<sup>[5]</sup>

---

Seite 8

---

Reed gelangt damit zu einem ernüchterten Resümee für die Organisationstheorie: Die im Kooperationsgedanken von Barnard (1970 [1938]) wurzelnde Hoffnung, rationalistische und naturalistische Ansätze innerhalb eines funktionalistischen Rahmens vereinigen zu können, erzeugte intellektuell unlösbare Spannungen. Das rationalistische Organisationskonzept auf der Basis manipulativer Steuerung schien nicht länger mehr vereinbar mit den naturalistisch zu interpretierenden Prozessen der spontanen Selbstorganisation (Reed 1985, 61f.). Das "Projekt der Aufklärung" auf dem Feld der Organisation ist demnach gescheitert.

Reed sieht als rettenden Ausweg nur einen marxistischen Ansatz: *„A rejuvenated Marxist perspective, its advocates maintained, would breathe new theoretical life into the decaying body of organizational studies and would relocate them in their 'proper' place within the political economy of modern*

capitalism“ (S 62). Darüber gibt es inzwischen unterschiedliche Ansichten...

### ... und Scott

Auch Scott (1986, 182) unterscheidet verschiedene Phasen in der Geschichte der (amerikanisch geprägten) Organisationstheorie, denen er aber jeweils eine spezifische Vorstellung des Organisationsphänomens zuordnet. Dies sind:

1. Organisation als **geschlossenes rationales System** 1900 - 1930
2. Organisation als **geschlossenes natürliches System** 1930 - 1960
3. Organisation als **offenes rationales System** 1960 - 1970
4. Organisation als **offenes natürliches System** nach 1970

Entscheidend für den Phasenwechsel sind demnach zum einen jeweils die Übergänge von rationalen Systemvorstellungen ...

*"Eine Organisation ist eine an der Verfolgung relativ spezifischer Ziele orientierte Kollektivität mit einer relativ stark formalisierten Sozialstruktur (Scott 1986, 45).*

... hin zu natürlichen Systemvorstellungen:

*"Eine Organisation ist eine Kollektivität, deren Mitglieder in ihrem Verhalten durch die formale Struktur oder die offiziellen Ziele kaum beeinflusst werden, jedoch ein gemeinsames Interesse am Fortbestehen des Systems haben und sich an informell strukturierten Kollektivaktivitäten zugunsten seiner Erhaltung beteiligen" (S. 47).*

Zum anderen stellt Scott aber auch einen grundlegenden Übergang von geschlossenen zu offenen Systemvorstellungen fest, die Verlagerung der Perspektive von den Innen- zu den

---

Seite 9

---

Außenbeziehungen der Organisation, die aber wieder sowohl rationalistische wie naturalistische Ansätze in zeitlicher Verschiebung hervorbrachte. [\[6\]](#)

Folgt man Scotts historischer Logik, so hat sich im Gegensatz zur Interpretation von Reed, der eine grundlegende Zäsur in der Entwicklung der Organisationstheorie feststellt, eine Organisationsperspektive schließlich durchgesetzt, die sich jetzt im Zuge ihrer Ausbreitung wieder in einzelne Richtungen differenzieren dürfte und einen eigenen Zyklus durchläuft.

Nach diesem kurzen Überblick zur Geschichte organisationstheoretischer Positionen wenden wir uns nun ihrer zeitunabhängigen Systematik zu.

---

Seite 10

---

### 3. Klassifikationen organisationstheoretischer Ansätze

Die ersten Versuche, die verschiedenen Ansätze der Organisationstheorie zu klassifizieren, stammen aus den 60er Jahren. Das Aufeinanderfolgen verschiedener Betrachtungsweisen des Organisationsphänomens, "Scientific Management", "Human Relations", "Administrative Behavior" und "Systemtheorie" gleitet zu

diesem Zeitpunkt über in ein konkurrierendes Nebeneinander von Ansätzen und Glaubensgemeinschaften mit umfassendem Geltungsanspruch (Gmür 1991, 36ff.).

Eine Trennlinie zeichnet sich dabei im *"Management Theory Jungle"* (Koontz 1964) deutlich heraus: die Auseinandersetzung zwischen *system- oder strukturorientierten* auf der einen und *handlungs- oder individuumsorientierten Ansätzen* auf der anderen Seite (wie sie die Geschichte der sozialwissenschaftlichen Forschung überhaupt geprägt hat). Dabei meint hier "systemorientiert" nicht die im Gefolge von Bertalanffy entwickelte Systemtheorie, sondern alle Theorien, die das soziale System, die strukturierte Ganzheit, als das Primäre betrachten, in dessen Rahmen sich individuelles Handeln abspielt und geleitet wird. Demgegenüber betont der handlungsorientierte Ansatz die selbstregulierten Handlungen der einzelnen, die erst das Ganze formen.

Dawe bemerkt dazu in seinem grundlegenden Aufsatz: *"There are then, two sociologies: a sociology of social system and a sociology of social action. They are grounded in the diametrically opposed concerns with two central problems, those of order and control"* Die beiden grundlegenden Positionen unterscheiden sich in ihrem Menschenbild, ihrer Interpretation der Gesellschaft und den Beziehungen zwischen Sozialem und Individuellem: Während für die Systemtheorie eine objektiv erkenn- und damit beforschbare soziale Ordnung Voraussetzung für individuelles Wohlbefinden darstellt, ist für die Handlungstheorie soziale Ordnung das selbstgewählte und gemeinschaftlich erzeugte Produkt von Individuen, die ursprünglich einmal frei von externer Kontrolle waren (Dawe 1970, 214, Weeks 1973). Im ersten Fall wird ein immaterielles Gebilde zum Leben erweckt, das wie ein Vampir seine Energie aus mehr oder weniger großen Gruppen von Menschen heraussaugt und jeden einzelnen damit willenlos und zum reinen Funktionserfüller macht. Im zweiten ist die Organisation ein Zufallsprodukt willkürlicher Narretei einer kaum abgrenzbaren Zahl von Menschen. [\[7\]](#)

---

Seite 11

---

Obwohl beide Forschungsansätze sich mit denselben Organisationstypen beschäftigen, scheinen die Positionen in einem derart unauflösbaren Widerspruch zueinander zu stehen, daß man unweigerlich an *"Belvedere"* von M.C. Escher erinnert wird:





Geht man vom Fundament (den handelnden Akteuren) aus, scheint das ganze Bild "Sinn" zu machen; ebenso, wenn man vom Dach (der Organisationsstruktur) mit den Augen nach unten wandert. Beide Male glaubt man, es mit demselben Schloß zu tun zu haben. Erst wenn man versucht, die beiden Betrachtungsweisen miteinander in Einklang zu bringen, bemerkt man, daß das ganze Gebäude "unmöglich" sein muß. Doch zumindest auf dem

---

Seite 12

---

Papier konnte der Zeichner sich über die Wirklichkeit hinwegsetzen und möglich machen, was eigentlich als unmöglich gilt...

Die meisten der nachfolgend kurz präsentierten Klassifikationen orientieren sich mit teilweise unterschiedlichen Begrifflichkeiten an der Zweiteilung von handlungs- und strukturorientierten Ansätzen.

<b>Weeks 1973</b>	Voluntarismus vs. Determinismus
<b>Driggers 1977</b>	Interaktionismus vs. Strukturalismus
<b>Burrell/Morgan 1979</b>	Subjektivismus vs. Objektivismus und Ordnungstheorien vs. Konflikttheorien
<b>Pfeffer 1982</b>	Handlungsperspektiven und Analyseebenen
<b>Astley/Van de Ven 1983</b>	Handlungsperspektiven und Analyseebenen
<b>Morgan 1986</b>	Metaphern der Organisation
<b>Cooper/Burrell 1988</b>	Moderne vs. Postmoderne

***Weeks (1973): Voluntarismus vs. Determinismus***

***Driggers (1977): Interaktionismus vs. Strukturalismus***

Weeks und Driggers gehen beide von einer einfachen Zweiteilung organisationstheoretischer Ansätze aus. Ihre Klassifikationen sind typische Beispiele für die von Reed beschriebene Krise der Sozialwissenschaften Ende der 60er Jahre, als die Spannungen zwischen unterschiedlichen Denkansätzen ein einziges einheitliches Forschungsmodell unmöglich erscheinen ließen.

Weeks (1973) unterscheidet fünf verschiedene Dimensionen, nach denen Organisationstheorien klassifiziert werden können:

- Entweder wird die sichtbare formale Organisation oder es werden die informalen Beziehungsmuster als wesentliches Strukturmerkmal angesehen (Formale Organisation vs. informale Organisation).
- Entweder wird die Organisation als monolithischer Block oder als Gefüge unterschiedlichster Einzelelemente betrachtet (Universalismus vs. Partikularismus).

---

Seite 13

---

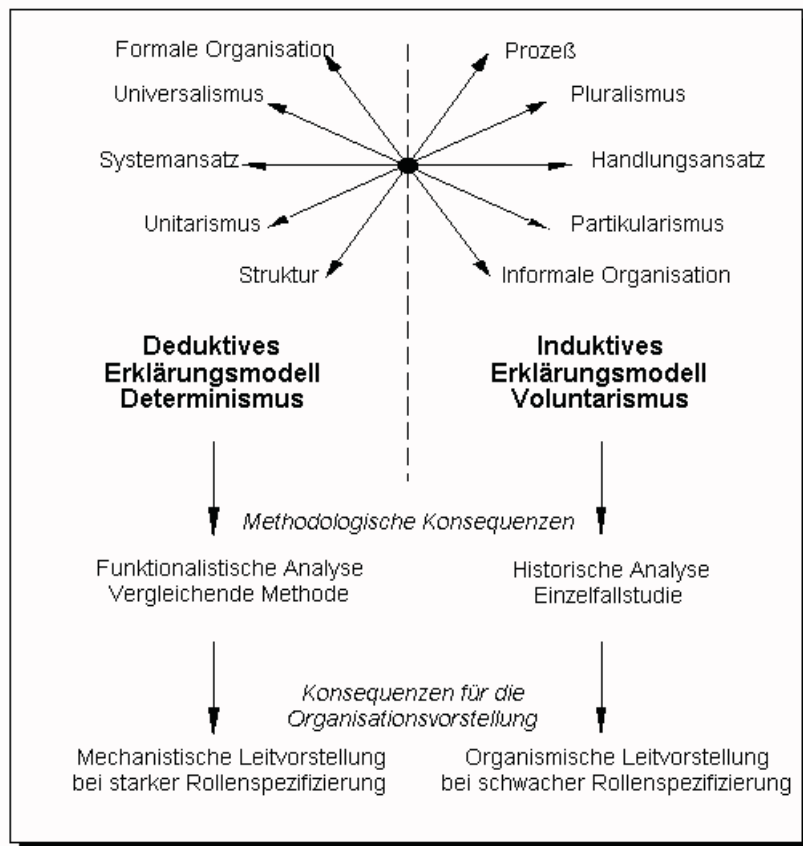
- Entweder geht man von einem sozialen System als Ganzem oder von den Interaktionen im

einzelnen aus (Systemansatz vs. Handlungsansatz).

- Entweder geht man davon aus, daß einer Organisation ein einziges Hauptziel zugrundeliegt oder daß sie in einem dauernden Spannungsfeld der Interessen verschiedener Gruppen liegt (Unitarismus vs. Pluralismus).
- Entweder beschäftigt man sich mit der Struktur einer Organisation oder mit dem Prozeß des Organisierens (Struktur vs. Prozeß).

Da Weeks die fünf Dimensionen als gegenseitig voneinander abhängig betrachtet, gelangt er schließlich zu einer bipolaren Klassifikation mit einem deduktiven und einem induktiven Erklärungsmodell für Organisationen.

Die Wahl des Modells hat seiner Ansicht nach erhebliche methodologische Konsequenzen und führt zu einem mechanistischen oder einem organismischen Weltbild.



Seite 14

Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt Driggers (1977), der die beiden grundlegenden Ansätze unter zehn verschiedenen Gesichtspunkten vergleicht, wobei er als systemorientierten Ansatz den "*structuralist*" dem handlungsorientierten als "*interactionist*" gegenüberstellt:

<b>"Structuralists"</b>	<b>"Interactionists"</b>
reaktiv, fremdbestimmt passiv, sicherheitsorientiert	aktiv, selbststeuernd initiativ, kreativ, proaktiv
<input type="checkbox"/> <i>Menschenbild</i>	<input type="checkbox"/> Soziales Individuum
<input type="checkbox"/> Soziale Ordnung	<input type="checkbox"/> <i>theoret. Orientierung</i>

Soziale Ordnung mit abgegrenzter  
Realität  *Systemontologie*  
Organisation unabhängig von den  
Akteuren

Soziale Ordnung als  
Aushandlungsergebnis  
Organisation als Ort der Interaktion

Kategorien, Strukturen und Regeln im  
Blickfeld  *Analyse*  
normativ, strukturalistisch,  
Variablenanalyse  
Suche nach Stabilität und Konvergenz

Situatives Verhalten im Blickfeld  
beobachtend, interpretativ,  
prozeßorientiert  
Suche nach Wandel und Divergenz

deduktiv, kategorial  *Forschungslogik*

induktiv, dialektisch

schriftliche oder mündliche Befragung  *Forschungsinstrumente*

natürliche Beobachtung

Forschung soll wertfrei sein  *Wertproblem*

Forschung ist zwangsläufig  
wertbehaftet

Voraussage, Kontrollmöglichkeiten  *Erkenntnisinteresse*

Beschreibung, Verstehen

externe Störungen  *Ursache für Wandel*

interne Antriebskräfte

Grundsätzlich besteht Konsens  
Konflikte sind störend und  
pathologisch  *Konfliktperspektive*

Widersprüche bestehen grundsätzlich,  
resultierend aus konfliktären Sichtweisen der  
Akteure

Aus der Gegenüberstellung entwickelt er einen Ansatz, um die Widersprüchlichkeiten zwischen den beiden grundlegend verschiedenen Ansätzen aufzulösen: "*Blockage as a method of inquiry*": Durch paradigmatische Kontrastierungen werden künstliche Widersprüche aufgebaut, die die Forschung weiterbringen können (Driggers 1977, 148ff.).

Weeks und Driggers gehen von einer eindimensionalen Klassifizierung mit zwei Polen aus. Die folgenden Autoren erweitern diese Gegenüberstellung nun durch eine zweite Dimension.

**Burrell/Morgan (1979):**

***Subjektivismus vs. Objektivismus und Ordnungstheorien vs. Konflikttheorien***

Die bekannteste und bis heute wohl ambitionierteste Klassifikation organisationstheoretischer Ansätze haben Burrell/Morgan (1979) vorgenommen. Sie gehen neben der Gegenüberstellung von System- versus Handlungsorientierung von einer zweiten

---

Seite 15

---

Grundpolarität der sozialwissenschaftlichen Theoriebildung aus: dem Gegensatz zwischen Ordnungsansatz und Konfliktansatz, den sie an Dahrendorf orientieren (Burrell/Morgan 1979, 3ff.).

**Subjektivistischer Ansatz**

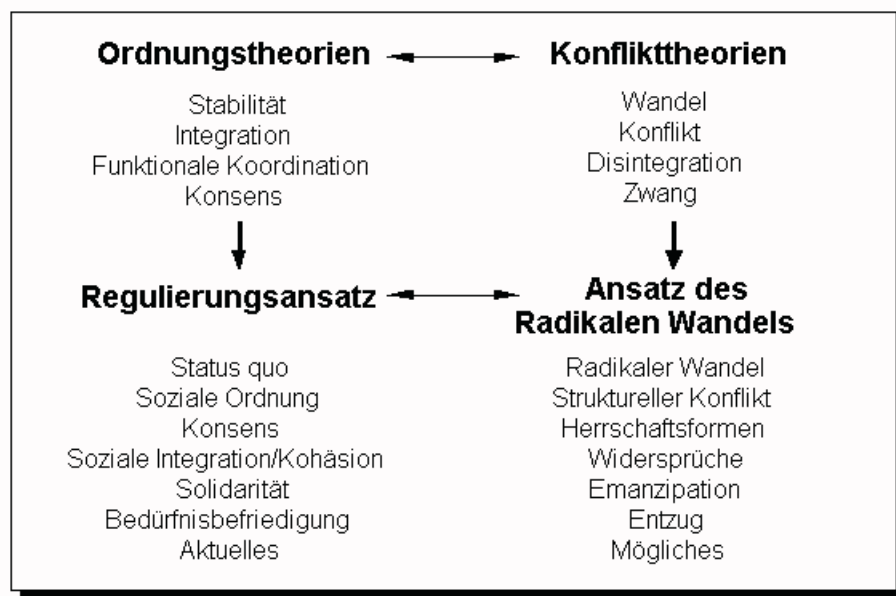
**Objektivistischer Ansatz**

Nominalismus  *Ontologie*

Realismus

Anti-Positivismus	<input type="checkbox"/>	<i>Epistemologie</i>	<input type="checkbox"/>	Positivismus
Voluntarismus	<input type="checkbox"/>	<i>Annahmen zur menschlichen Natur</i>	<input type="checkbox"/>	Determinismus
Ideographisch	<input type="checkbox"/>	<i>Methodologie</i>	<input type="checkbox"/>	Nomothetisch

Die Gegenüberstellung des subjektivistischen und des objektivistischen Ansatzes entspricht weitgehend den beiden Polen in den Klassifikationen von Weeks und Driggers. Während aber in deren Vorstellung die Variablen "Ordnung" und "Konflikt" implizit abhängige Größen sind (Ordnungsvorstellungen liegen vor allem dem systemtheoretischen Ansatz zugrunde, und Konfliktperspektiven ergeben sich in erster Linie aus einem handlungstheoretischen Ansatz), glauben Burrell/Morgan, daß es sich dabei um eine zweite, unabhängige Dimension handelt. Ihrer Ansicht nach ist die Diskussion um den vorherrschenden "Aggregatzustand" sozialer Gebilde (harmonisch oder konfliktär?) das zweite Megathema der sozialwissenschaftlichen Forschung seit ihren Anfängen.



Seite 16

Aus der Kreuzung der beiden Dimensionen leiten Burrell/Morgan eine Vierfeldertafel mit den von ihnen unterschiedenen Paradigmen ab, in die sie alle Theorien der Organisation einordnen (Burrell/Morgan 1979, 29f.). Wie auf den ersten Blick erkennbar ist, ergibt sich eine sehr ungleiche Verteilung zwischen Ordnungs- und Konflikttheorien.

Gioia/Pitre haben 1990 den Ansatz von Burrell/Morgan wieder aufgegriffen und die vier sich ergebenden Grundpositionen - sie bezeichnen sie als Paradigmen der Organisationstheorie - in Hinblick auf die Kriterien übergeordnetes Forschungsziel, Theorieperspektive und Theoriebildung zueinander in Gegensatz gesetzt (Gioia/Pitre 1990, 591):

### 1. Interpretatives Paradigma

- Ziel: Beschreibung und Erklärung für "Diagnose und Verstehen"

	Subjektivismus	Objektivismus
Ordnungstheorien	<b>Interpretative Soziologie</b> (Phänomenologie, Ethnomethodologie, Symbolischer Interaktionismus)	<b>Funktionalistische Soziologie</b> (Systemtheorie, Bürokratiethorie, Politikansatz)
Konflikttheorien	<b>Radikaler Humanismus</b> (Anti-Organisationstheorie)	<b>Radikaler Strukturalismus</b> (Radikale Organisationstheorie)

- Theorietema: Soziale Konstruktion von Wirklichkeit, Interpretation
  - Theoriebildung: Entdecken durch Code-Analyse
2. **Radikal humanistisches Paradigma**
    - Ziel: Beschreibung und Kritik, um einen Wandel herbeizuführen
    - Theorietema: Soziale Konstruktion von Wirklichkeit, interessengeleitet
    - Theoriebildung: Enthüllung durch kritische Analyse
  3. **Radikal strukturalistisches Paradigma**
    - Ziel: Identifizierung von Machtquellen, Anleitung zur Revolution
    - Theorietema: Herrschaft, Entfremdung, Emanzipation
    - Theoriebildung: Befreiung durch strukturelle Analyse
  4. **Funktionalistisches Paradigma**
    - Ziel: Suche nach Regelmäßigkeiten für Voraussage und Kontrolle
    - Theorietema: Zusammenhänge, Kausalitäten, Verallgemeinerung
    - Theoriebildung: Ausfeilen durch Kausalanalyse

Die beiden Autoren leiten aus der Idee, daß jedes dieser vier Paradigmen einen Aspekt sozialer Wirklichkeit repräsentiert, die Forderung nach multiparadigmatischen bzw. metaparadigmatischen Perspektiven ab und machen auch (allerdings etwas naiv anmutende) Vorschläge: "... *interdisciplinary panels representing multiple paradigms can be formed to bring alternative perspectives to bear*" (S. 598). Neben der mittlerweile schon klassischen Gliederung von Burrell/Morgan finden sich zwei weitere, ebenfalls zweidimensional angelegte Klassifikationen, die sich ihrerseits gegenseitig ergänzen: Pfeffer (1982) und Astley/Van de Ven (1983).

### ***Pfeffer (1982): Handlungsperspektiven und Analyseebenen***

Wesentlichstes Differenzierungsmerkmal für Pfeffer (1982) ist die Handlungsperspektive, d.h. die Rolle, die den Organisationsmitgliedern zugesprochen wird. Damit ist seine Perspektive tendenziell handlungsorientiert, der einzelne steht im Vordergrund. In der zweiten Dimension unterscheidet er zwei Analyseebenen, die Ebene der Individuen und Gruppen und die Ebene der Gesamtorganisation (Pfeffer 1982, 13).

		<b>Handlungsperspektive</b>		
		Handlungen sind bewusst und zielgerichtet	Handlungen sind umwelt-determiniert	Handlungen sind zufällig, (re-)konstruiert und prozeßabhängig
<b>Analyse-ebene</b>	Individuen, Koalitionen, Unter-einheiten	<i>Erwartungstheorie, Theorien der Zielbildung, Bedürfnistheorien, Theorien der Arbeitsgestaltung, Politische Theorie</i>	<i>Behaviorismus, Soziale Lerntheorie, Sozialisations-theorien, Rollentheorie, Kontexttheorien, Theorie retrospektiver Rationalität, Theorien sozialer Informationsverarbeitung</i>	<i>Ethnomethodologie, Kognitive Organisationstheorien und Sprachtheorien, Theorien affektiver Prozesse</i>
	Gesamt-organisation	<i>Kontingenztheorie, mikroökonomische Theorien, Marxistische Theorie</i>	<i>Populationsökologie, Ressourcen-abhängigkeitsansatz</i>	<i>Organisation als Paradigma, Theorie der Entscheidungsprozesse, Theorien der Institution</i>

Pfeffers Typologie ist breiter als diejenige von Burrell/Morgan angelegt, da sie auch in den klassischen Bereich der Organisationspsychologie hineinreicht. Allerdings sind die Kategorien weniger trennscharf, weil sie nicht wie im Konzept von Burrell/Morgan für grundlegende Polaritäten stehen, sondern Ausschnitte eines Kontinuums darstellen: Aggregationsstufen von Organisation bzw. eines Feldes unterschiedlicher Handlungstypen. Die beiden Klassifikationen lassen sich deshalb auch nicht direkt miteinander vergleichen.<sup>[8]</sup>

An die Stelle klarer Gegensätze zwischen antagonistischen Positionen, wie sie für die Systematiken von Weeks, Driggers und Burrell/Morgan bezeichnend sind, tritt eine Sichtweise, die eher die wechselseitige Ergänzung zu betonen scheint. Dasselbe gilt für den folgenden Ansatz von Astley/Van de Ven:

### ***Astley/Van de Ven (1983): Handlungsperspektiven und Analyseebenen***

Diese beiden Autoren wählen zwar ganz ähnliche Dimensionen wie Pfeffer, ihre Analyseebenen sind allerdings um eine Aggregationsstufe höher angesiedelt. Während sie die Individual- und Gruppenebene vernachlässigen, haben sie zusätzlich die Ebene der Organisationspopulationen miteinbezogen. Die deterministische Handlungsperspektive haben beide Klassifikationen gemeinsam; der voluntaristischen Perspektive entspricht bei Pfeffer der zielgerichtete Handlungstyp; dagegen vernachlässigen Astley/Van de Ven den vor allem für die Ebene der Kleingruppen relevanten prozeßabhängigen Typus.

Nach Astley/Van de Ven ist die Theoriebildung in der Organisationslehre durch sechs Hauptfragen gekennzeichnet, wobei die ersten drei im wesentlichen über die Dimension der Handlungsperspektive, die übrigen vor allem über die Analyseebene entscheiden (Astley/Van de Ven 1983, 245):

1. Sind Organisationen rationale und von technischen Merkmalen geprägte Systeme ("deterministisch"), oder sind sie soziale Konstruktionen individueller Handlungen mit subjektiver Bedeutung ("voluntaristisch")?
2. Sind organisationale Veränderungen durch externe ("deterministisch") oder interne ("voluntaristisch") Anpassungen zu erklären?
3. Wird die Organisation durch beschränkende Umweltbedingungen determiniert ("deterministisch")

		Handlungsperspektive	
		deterministisch	voluntaristisch
Analyse-ebene	Populationen von Organisationen (Makroebene)	<b>Ansatz der natürlichen Selektion</b> Populationsökologie Ökonomie	<b>Ansatz kollektiven Handelns</b> Politische Theorie Humanökologie Politische Ökonomie
	Einzelorganisation (Mikroebene)	<b>System-Struktur-Ansatz</b> Systemtheorie Strukturfunktionalismus Kontingenzansatz	<b>Strategie-Ansatz</b> Handlungstheorie Managementlehre

- oder durch freie strategische Managemententscheidungen bestimmt ("voluntaristisch")?
4. Wird die Umwelt als einfache Ansammlung von Organisationen, die durch externe ökonomische Gesetzmäßigkeiten geprägt sind ("Makroebene"), oder als ein integriertes Kollektiv von Organisationen angesehen, die von ihnen innewohnenden sozialen und politischen Kräften bestimmt werden ("Mikroebene")?
  5. Bestehen organisationale Handlungen vorrangig aus kollektiven ("Makroebene") oder individuellen Handlungen ("Mikroebene")?
  6. Sind Organisationen interessensneutrale technische Hilfsmittel zur Erreichung eines gesetzten Ziels ("Mikroebene"), oder institutionalisierte Manifestationen der Herrschaftsstruktur einer Gesellschaft und der durch sie privilegierten Interessen ("Makrostruktur")?

Die polarisierenden Fragen zeigen, daß Astley/Van de Ven vom Ansatz wiederum näher bei der Systematik von Burrell/Morgan liegen als es bei Pfeffer der Fall ist.

In der Wahl der beiden Dimensionen sind wiederum die Kategorisierungen von Pfeffer und Astley/Van de Ven ähnlich angelegt. Durch die stärkere Betonung der Ebene der Individuen ist Pfeffers Ansatz eher mikrosoziologisch, der von Astley/Van de Ven eher makrosoziologisch zu bezeichnen.

### ***Pro und Contra polarisierender Klassifikationen***

Allen drei Klassifikationen, vor allem denjenigen von Burrell/Morgan und Astley/Van de Ven liegt die Tendenz zugrunde, von einer **grundsätzlichen gegenseitigen Unvereinbarkeit der Theorieansätze** auszugehen. Die Theorien stünden demnach in einem Konkurrenzverhältnis zueinander, und der einzelne Organisationsforscher müßte sich entscheiden, welchem Paradigma er Folge leisten will.

Die Versuche, bestehende Theorieansätze zu klassifizieren und damit deren Unvereinbarkeit implizit zu legitimieren, kritisiert Willmott (1990, 49): Es wirke sich nur hinderlich auf die weitere Entwicklung der Organisationsforschung aus. Dem läge der sinnlose Versuch zugrunde, der widersprüchlichen Komplexität der sozialen Realität durch Einäugigkeit zu begegnen, anstatt die Widersprüchlichkeit selbst zum Forschungsgegenstand zu machen. Auch fänden **integrierende Ansätze** wie Berger/Luckmann (1980 [1966]) und Giddens (1988 [1984]) für die Organisationstheorie noch viel zu wenig Berücksichtigung.

Hassard (1988, 1990) weist, von der derselben Kritik ausgehend, darauf hin, daß eine Überbrückung der Paradigmengräben durchaus möglich sei und verweist auf die Sprachphilosophie des späteren Wittgenstein und seiner "natürlichen Sprache", gewissermaßen einer Meta-Sprache, die auch die **Interdisziplinarität in der Organisationstheorie** ermöglichen würde. In einem anderen Beitrag stellt er beispielhaft eine Fallstudie vor, in der alle vier Paradigmen nebeneinander Anwendung fanden (Hassard 1991, vgl. hierzu die Kritik von Parker/McHugh 1991).<sup>[9]</sup>

Dagegen verteidigen Jackson/Carter (1991) unter dem Titel "*In defence of paradigm incommensurability*" das Nebeneinander von Paradigmen als Wert an sich, weil es die Vielfalt wissenschaftlichen Denkens erhalte und vor den Hegemonialansprüchen einer orthodoxen Wissenschaftsauffassung schütze. Deren Erkenntnisinteresse zielt einseitig auf organisationalen Erfolg und Kontrolle und dränge demgegenüber die Freiheit und Emanzipation des einzelnen in der Gesellschaft in den Hintergrund. Jeder Versuch, die verschiedenen Ansätze unter einem einzigen Dach zu vereinigen, laufe dagegen auf eine Dichotomie zwischen "wissenschaftlichen" und "nicht-wissenschaftlichen" Organisationsansätzen hinaus (Jackson/Carter 1991, 110f.).<sup>[10]</sup>

Dazu bauen sie auch auf der Forderung nach Pluralisierung von Reed (1985) auf und knüpfen an die Postmoderne-Diskussion an.

### ***Morgan (1986): Metaphern der Organisation***

Morgan hat den mit Burrell entwickelten Klassifikationsansatz (Burrell/Morgan 1979) einige Jahre später wieder dahingehend aufgegriffen, daß er aus der Erkenntnis der

---

Seite 21

---

bestehenden *Paradigmenvielfalt* die Notwendigkeit der *Multiperspektivität* ableitet (Morgan 1984). Weil jedes Paradigma für sich genommen nützliche Beiträge für die Beantwortung organisationsrelevanter Fragestellungen liefert, jedes allein aber immer nur einen Ausschnitt möglicher relevanter Aspekte ins Blickfeld rückt, ist es für den Organisationsforscher wichtig, jede einzelne Perspektive zu beherrschen (Morgan 1984, 324).

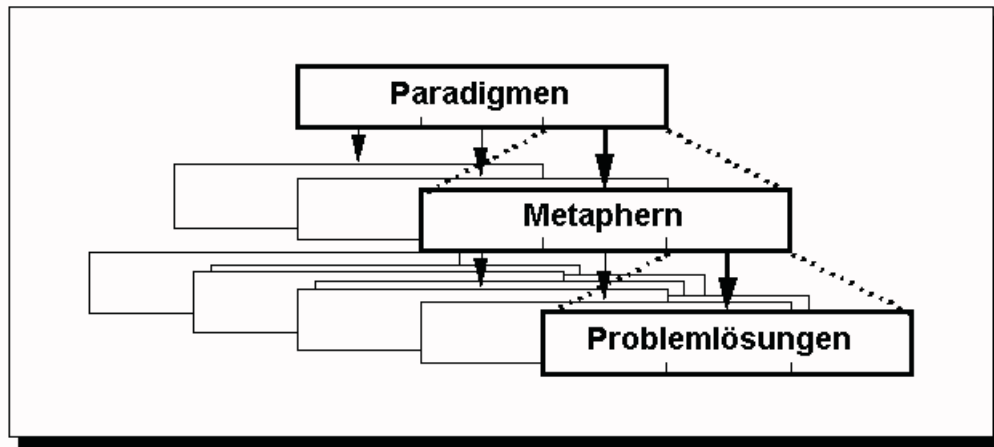
Aus diesen Überlegungen leitet er eine Klassifikation ab, die nicht wie bei Burrell/Morgan und Astley/Van de Ven auf der Ebene der Paradigmen sondern bei den Metaphern ansetzt (Morgan 1980, 606) - er wählt dafür den Ausdruck "*images*". Diese bilden sich auf der Basis jeweils eines Paradigmas und sind entscheidend für das "*puzzle-solving*", die Theoriebildung.

Paradigmen sind, und da verweist er explizit auf den Ansatz von Burrell/Morgan (1979), "alternative Realitäten", die Gesamtheit aller grundlegenden Annahmen über "die Natur der Welt".<sup>[11]</sup>

Problemlösungsaktivitäten, "*puzzle-solving-activities*", können sowohl praktische Tätigkeiten in einer Organisation sein, als auch die Entwicklung von Theorien über Organisationen. Beides entsteht auf der Basis der grundlegenden paradigmatischen Annahmen. Doch diese Annahmen erzeugen erst über gedanklich faßbare Einheiten, Bilder und in ihrer sprachlichen Veräußerung "Metaphern", Leitlinien für Handlungen in Theorie und Praxis der Organisation (Morgan 1980, 611).

Organisationen können wir nur durch Erfahrungen, die wir mit ihnen machen, begreifen. Diese Erfahrungen übersetzen wir in Metaphern und Theorien, damit wir uns darüber austauschen können. Dabei können wir niemals sicher sein, eine Organisation "richtig" beschrieben zu haben. Metaphern transformieren aber nicht nur grundlegende Annahmen






---

Seite 22

---

in konkrete Handlungsleitlinien, sie dienen auch dazu, die Komplexität unserer Wahrnehmungen zu reduzieren, indem sie die eingehenden Informationen strukturieren und zu übergeordneten Einheiten zusammenfassen (S. 341ff.). [\[12\]](#), [\[13\]](#)

Im Gegensatz zu Morgan haben für Tsoukas (1991) Metaphern vor allem die Funktion, die Organisationslehre zu bereichern. Er sieht sie nicht im selben Maße als Grundlagen jeglicher Organisationsforschung an. Sie sollten seiner Ansicht nach *instrumentell* als alternative Theoriegeneratoren eingesetzt werden, weil sie gegenüber der Textsprache einen entscheidenden Vorteil haben: In Metaphern lassen sich Sinneseindrücke unmittelbarer ausdrücken, während sie in der Sprache abstrahiert und umschrieben werden müssen.

Der Vorteil der Sprache ist, daß sie präziser und auf das Wesentliche beschränkt ist, was eher tradierten Vorstellungen über Wissenschaft entspricht. Bilder sind demgegenüber von der Person, die sie in sich trägt, und dem Akt ihrer Wahrnehmung nicht so leicht zu isolieren wie Schriftwerk. Sie erschweren die Trennung des Wissenschaftlers von "seiner" Wissenschaft und sind deshalb eher zu meiden. Sie verführen den Forscher zu einer inneren, quasi "autopoietischen" Vorstellung, die kaum mehr nachvollziehbar auf die äußere scheinbar objektive Welt zurückzuführen ist: *"Metaphors [...] do not simply describe an external reality; they also [...] prescribe how it ought to be viewed and evaluated"* (Tsoukas 1991, 570).

Morgan würde den Einwand gegen Metaphern als Theoriegrundlage wohl allein schon deshalb nicht gelten lassen, weil er davon ausgeht, daß Theoriebildung ohne zugrundeliegende Bilder gar nicht möglich ist, bzw. diese nicht einfach ignorieren kann.

In dem Aufsatz von 1980 schlägt Morgan bereits die Brücke von den vier Paradigmen sozialwissenschaftlicher Forschung nach Burrell/Morgan zu seinem Ansatz der *"Images of organization"* (Morgan 1986), indem er jedem Paradigma eine Anzahl von Metaphern zuordnet: z.B. dem funktionalistischen Paradigma die Bilder "Maschine" oder "Organismus" und dem interpretativen Paradigma die Bilder "Sprachspiel" und "Text" (Morgan 1980, 613ff.).

---

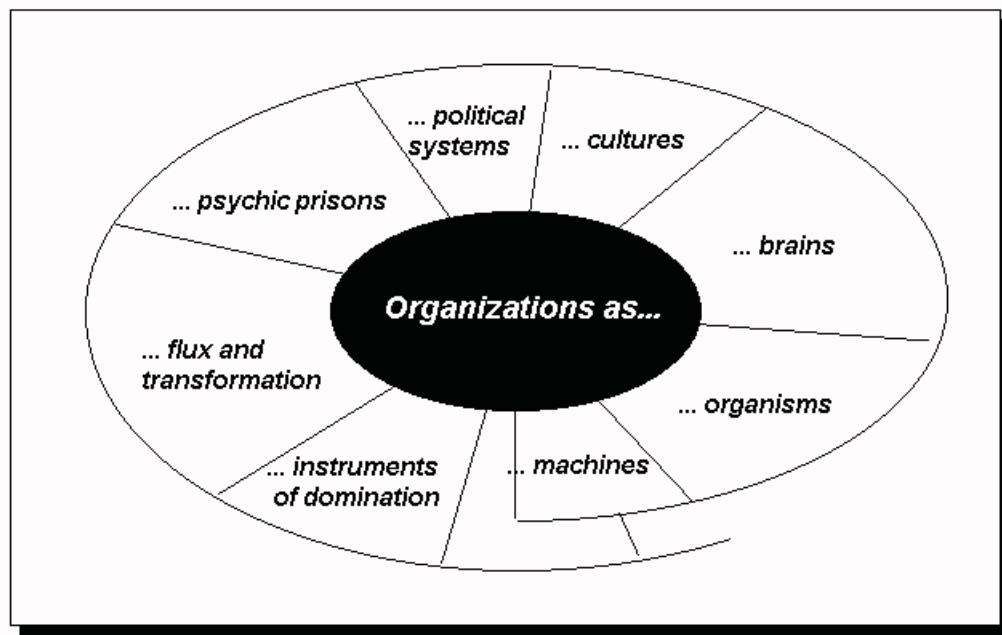
Seite 23

---

Dieser Bezug ist in dem Lehrbuch von 1986 nicht mehr direkt nachvollziehbar. Morgan hat hier die Zahl möglicher Metaphern der Organisation auf acht reduziert, wobei weder ersichtlich wird, wie er genau zu diesen acht Bildern gelangt ist, noch in welchem Ausmaß sie die Welt möglicher ganzheitlicher Vorstellungen des Organisationsphänomens umfassen. Somit kann diese Zahl als vorläufig angesehen

werden; sie ließe sich wohl beliebig erweitern.

Jedem dieser acht "*Images*" ordnet er verschiedene organisationstheoretische Ansätze zu, womit er zu einer Perspektivenbreite organisationstheoretischen Schriftwerks gelangt, die kein anderes Lehrbuch mit Ausnahme von Burrell/Morgan (1979) bislang erreicht hat.



An die Auffächerung in acht unterschiedliche Perspektiven der Organisation knüpft Morgan die Forderung nach Überschreiten der durch die Einzelperspektiven erzeugten Grenzen: "*Imaginization*". Hier löst sich die Differenz in der Interpretation von Metaphern im Vergleich zu Tsoukas (1991) wieder auf: Die "*Images*", Metaphern der Organisation sollen alternierend für ein umfassenderes Begreifen aller Aspekte von Organisation eingesetzt werden, denn "*organizations are many things at once!*" (Morgan 1986, 339).

---

Seite 24

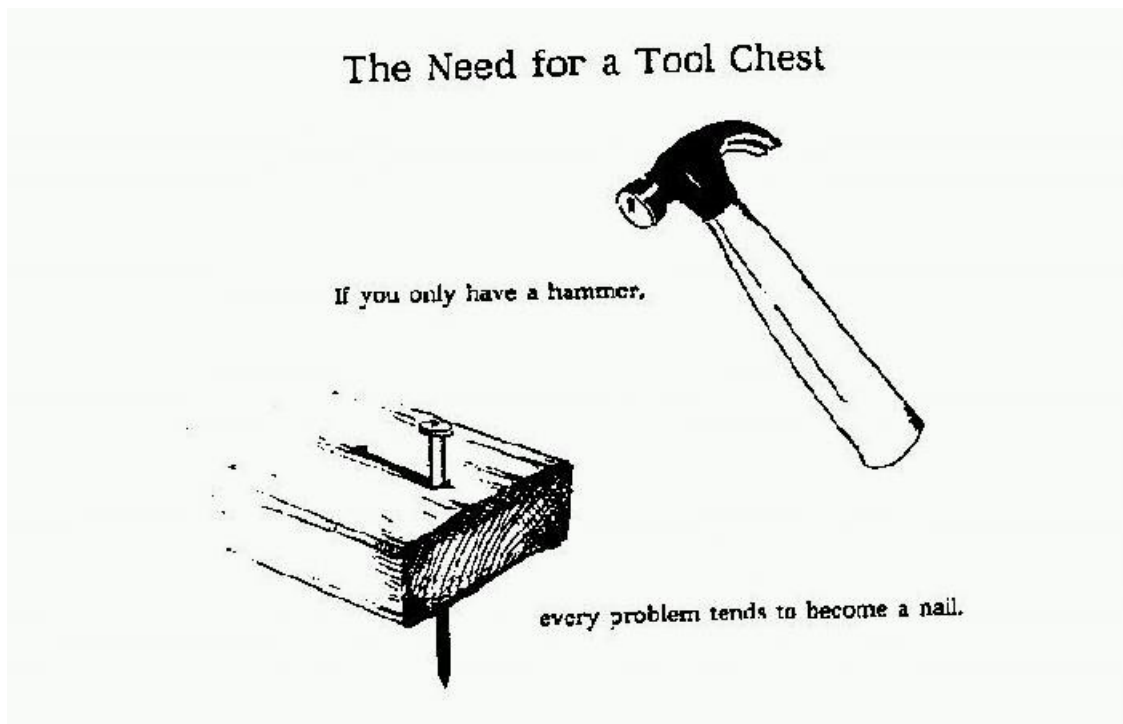
---

Dabei sind die einzelnen Bilder von vorneherein gleichwertig. Nur das spezielle Problem entscheidet darüber, welches Bild das geeignete ist. Damit nähert er sich, wenn auch nicht explizit, *konstruktivistischen* Positionen an (Schmidt 1987).

Die von ihm propagierte Multiperspektivität ist nur in Rudimenten ausgeführt (Morgan, 1986, 321ff.). Wie man es macht, muß man schon selbst herausfinden. [\[14\]](#)

### ***Einwände gegenüber Morgans organisationstheoretischem Relativismus***

Die Tendenz in der Organisationstheorie, Qualitätsmaßstäbe zugunsten einer Gleichwertigkeit verschiedener Anschauungen aufzugeben, kritisiert Reed (1990) sehr pointiert in seiner Auseinandersetzung mit dem Ansatz von Morgan: Die Beiträge der verschiedenen Schulen würden zu fleißigen Ausführungen einzelner Metaphern, die im Grunde genommen auch viel einfacher beschrieben werden könnten, degradiert. "*Ontology collapses into epistemology; reality is what you make of it*" (Reed 1990, 36). Morgan wirft er vor, die Bemühungen von bald 100 Jahren Organisationsforschung mit einem



leichtfertigen populistischen Schlag zu entwerfen. Er mache die Organisationstheorie zu einem "[...] supermarket of metaphors which its customers can visit to purchase and consume its conceptual wares according to their brand preferences and purchasing power" (S. 38). Damit

---

Seite 25

---

könnten Theorien nicht mehr gegeneinander in Abgleich gebracht werden, sie werden alle *gleich gültig* und damit *gleichgültig*.

"*Organisation theorists can now sleep soundly in their various epistemological and theoretical beds, safe in the knowledge that the search for the 'Holy Grail' of interparadigmatic standards and criteria for evaluating alternative explanations or organisational phenomena can be consigned to the dust-bin of intellectual history*" (Reed 1990, 38). Reed verweist auf die Tradition der Moderne mit der Chance der Meta-Theorie, die Morgan von einem typisch postmodernistischen Standpunkt aus übersehe (Reed 1990, 39)

Morgans Perspektive schlägt zwar Brücken zum *Konstruktivismus*. Die Auswahl der acht Bilder, die den Eindruck erweckt, alle organisationstheoretischen Arbeiten in sich zu vereinigen, ist aber nicht von den Bildern her konstruiert (deduktiv), sondern umgekehrt, versucht die Ansätze unter Bildern zu subsumieren (induktiv) und ist damit hochgradig interpretationslastig.

Trotz aller Einwände repräsentiert Morgan gleichzeitig die oberste Spitze der von Reed (1985) schon seit den späten 60er Jahren diagnostizierten Krise der Organisationstheorie und ihre Lösung. Man könnte seinen Ansatz als *resignative Sackgasse* betrachten. Dem widerspricht jedoch, daß er als erster versucht hat, die Erkenntnis der unvermeidlichen Relativität wissenschaftlicher Aussagen in der Organisationsforschung im positiven Sinne zu nutzen: als von paradigmatischen Eingrenzungen befreites Erkennen und Handeln. So zeigt er Chancen aus einer Krise auf, die seiner Ansicht nach überhaupt nicht notwendig gewesen wäre ...

Neben dem genannten Ansatz gibt es noch weitere Versuche, bestehende Organisationstheorien in eine Ordnung zu bringen, in der auf Vollständigkeit verzichtet und das Nebeneinander gegenüber der Entgegengesetztheit betont wird.

Beispiele hierfür sind die Klassifikationen von Kieser/Kubicek (1983) und Walter-Busch (1988), auf die ich an dieser Stelle nicht im Detail eingehen will. Sie orientieren sich weniger an einer geschlossenen Systematik, sondern an bestehenden Schulen der Organisationsforschung (z.B. Human-Relations-Schule, Bürokratiemodell), deren Clusterung willkürlich erscheint.

Folgt man der Argumentation Reeds (1985), der von einer grundlegenden Krise der Organisationstheorie zu Beginn der 70er Jahre spricht, wird man allerdings wohl zum Schluß gelangen, daß die tradierten Grenzen organisationstheoretischer Schulen schon heute nicht mehr aufrechtzuerhalten sind, während Grundsatzfragen wie die nach dem

---

Seite 26

---

Ansatzpunkt "Akteur oder Struktur" der Welt wohl auch weiterhin erhalten bleiben werden. Eine solche Grundsatzfrage liegt dem Ansatz von Cooper/Burrell zugrunde:

### ***Cooper/Burrell (1988): Moderne vs. Postmoderne***

Auch die Diskussion um Moderne und Postmoderne (Welsch 1988) ist inzwischen über Managementlehre und Organisationstheorie hereingebrochen (Gmür 1991) und läßt die bisherigen Entwicklungen in den Anschauungen über das Organisationsphänomen in einem neuen Licht erscheinen. Cooper und Burrell (Cooper/Burrell 1988, Burrell 1988, Cooper 1989, Cooper 1990) haben diesen Ansatz aufgegriffen und unterscheiden zwischen modernistischen und postmodernistischen Organisationsansätzen.

**Modernistisch** sind Theorien, die davon ausgehen, daß Organisationen Ergebnisse menschlicher Rationalität und damit Werkzeuge oder Instrumente zur Erreichung vorbestimmter Ziele sind. Für diese Richtung stellen Organisationen implizit Symbole von Fortschritt und menschlicher Vernunft dar, gewissermaßen Zwischenstationen in der Tradition der Aufklärung.

**Postmodernistisch** sind dagegen Theorien, die davon ausgehen, daß Organisationen vor allem defensive Reaktionen auf stabilitätsbedrohende Aktivitäten sind, somit nichts Gutes schaffen, sondern vor allem Negatives verhindern. Sie stellen Symbole für Indeterminiertheit und Paradoxien dar. [\[15\]](#)

Power (1990) vergleicht als typische Vertreter ihres jeweiligen Ansatzes den "Modernisten" Habermas mit dem "Postmodernisten" Lyotard. Habermas geht demnach von der Idee des sozialen Konsens aus und führt sein Zustandekommen auf individuelle Handlungsrationalität zurück (Habermas 1981). Auch eine Organisation ist in diesem Sinne Ausdruck eines derartigen Konsenses. Lyotard dagegen glaubt an die Indeterminiertheit sozialer Strukturen, denen jegliche rationale Basis fehlt. Konsens ist Illusion, denn für Einheit und Verständigung bestehen keinerlei Voraussetzungen. Der Organisationsforscher muß davon ausgehen, daß es keine zuverlässige Beschreibungsmöglichkeit, kein generalisierbares Modell für Organisationen gibt, weil diesen jegliche Determiniertheit fehlt. Er muß sich mit einer eingehenden Studie der Einzigartigkeit und dauernden

---

Seite 27

---

Veränderlichkeit der "Lebenswirklichkeit einer einzelnen Organisation begnügen. Und mit Hinweis auf Cooper (1990) führt Power weiter aus: *"Organization, in its most general sense, is the appropriation of order from disorder and the exercise of power to overcome the 'essential undecidability' of organizational reality"* (Power 1990, 121f.).

Postmodernistische Ansätze eröffnen ganz neue Aspekte des Organisationsphänomens. Zum jetzigen Zeitpunkt stellen sie allerdings kaum mehr als eine Grundsatzkritik an tradierten, modernistischen Forschungsorientierungen dar, ohne alternative Forschungsdesigns in die Diskussion einzubringen. Sie zeigen zwar Erkenntnisperspektiven aber keine Forschungsperspektiven auf. *"It is not entirely clear what a distinctively 'postmodernist' concept of organization might look or what a substantive research programme inspired by Lyotard's methodology might yield"* (Power 1990, 123).

Angesichts des derzeitigen Entwicklungsstands der Organisationstheorie erzeugt die Klassifikation von

Cooper und Burrell zwar deutliche Trennlinien in der unübersehbaren Masse organisationstheoretischer Arbeiten. Diese Trennlinien teilen jedoch bei weitem nicht gleichmäßig. Einer kleinen Zahl postmodernistischer Ansätze steht eine große Mehrheit nicht-postmodernistischer Arbeiten undifferenziert gegenüber, im Verhältnis von etwa 1:100. Der Ansatz von Cooper/Burrell erfüllt damit eher den Zweck, einen einzigen Forschungsansatz gegenüber der undifferenzierten Menge aller anderen Ansätze abzugrenzen.

## Fußnoten

[1] Bestes Beispiel aus einem benachbarten Feld ist das theologische Axiom, daß Gott zuerst den Mann schuf, und die daraus resultierenden nachteiligen Folgen für die Stellung der Frau in der jüdischen und christlichen Gesellschaft.

[2] Dies läßt sich auch daran ablesen, daß viele amerikanische Managementlehrbücher den Titel "Organizational Behavior" tragen.

[3] Interessant ist der sehr allgemeine Organisationsbegriff, unter den Plenge so scheinbar unterschiedliche Phänomene wie die Kirche, Kartelle, Parteitage, den Straßenbahnverkehr, Warenhäuser, Studentenverbindungen und Universitäten faßt (Plenge 1919, 11ff.).

[4] vgl. z.B. Adorno 1971. Auch die Theorie sozialer Systeme von Luhmann (1984) weist wohl mehr Gemeinsamkeiten mit der idealistischen Philosophie des 19. Jahrhunderts als mit der empirischen Sozialforschung seit dem II. Weltkrieg auf.

Burisch (1973, 54f.) betrachtet im übrigen die Organisationssoziologie als Kind des Kulturpessimismus und führt dazu als Belege Robert Michels "*ehernes Gesetz der Oligarchie*" (1987 [1908], William H. Whyte (1958 [1956]) und seinen "*organizational man*" und Robert Presthus (1966 [1962]) mit den Anpassungstypen der Organisation an.

[5] Berühmt-berüchtigtes Produkt dieses sozial-technologischen Fortschrittsglauben ist das Projekt "Camelot" (Horowitz 1967).

[6] hnlich stellt Benson (1977) in seiner Standortbestimmung der Organisationstheorie eine Ablösung des alten Paradigmas des "*rational structuring*" durch handlungs- und machtorientierte Ansätze fest.

[7] In der Theorie politischer Prozesse (March/Olsen 1986) findet sich eine ganz ähnliche Unterscheidung zwischen **integrativen**, der Handlungstheorie entsprechenden, und **aggregativen**, der System-/Strukturtheorie entsprechenden Ansätze. Die Autoren erläutern die Unterschiede am Beispiel der Bedeutung der Rechtsordnung.

[8] hnlich ist auch die Klassifikation von Roberts u.a. (1978) angelegt, die vier sogenannte "Welten der Organisationstheorie" unterscheidet, denen sie jeweils verschiedene Theorien zuordnet: Individuum, Aufgabe, Gruppe und Individuum, Gruppe und Organisation.

[9] Entsprechend äußert sich Martin (1990) in bezug auf die Diskussion über quantitative versus qualitative Methoden in der Organisationsforschung. Eine gegenseitige Ergänzung sei konkurrierendem Gegeneinander unbedingt vorzuziehen.

[10] Grundlage ist, wie aus der Titelähnlichkeit erkennbar, ihre Kritik an Donaldson ("*In defence of organization theory*", 1985), der eben diese Dichotomisierung betreibe.

[11] Wer genauer wissen will, was mit einem "Paradigma" gemeint ist, sei wieder einmal an Kuhn "Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen" (1976 [1962]) erinnert.

[12] Beispiele für organisationstheoretische Ansätze, die direkt auf der Ebene der Metaphern ansetzen sind z.B. Quinn/Cameron (1988), die konsequent von der Vorstellung, daß Organisationen paradox sind, ausgehen: *"For us, paradox is not a dependent variable to be explained. It is a framework or metaphor [...]"* (Quinn/Cameron 1988, xv). Mangham/ Overington (1987) wählen die Metapher des Theaters, und Kets de Vries/Miller (1985) setzen ganz ähnlich an, indem sie Organisationen in ihrer Struktur als Ausdruck neurotischer Stile der sie prägenden Führungselite betrachten.

[13] Sackmann (1989) zeigt an einem Fallbeispiel die Bedeutung von Metaphern im Rahmen von Organisationsveränderungsprozessen.

[14] Morgan selbst erweist sich übrigens nicht als der unparteiische Moderator, was man aufgrund seines Ansatzes erwarten sollte. *"Our organizations are killing us!"* (Morgan 1986, 273). Seine Sympathie gehört eindeutig der Herrschaftsmetapher; kein anderes Kapitel ist in gleichem Maße von persönlichen kritischen und teilweise zynischen Urteilen durchsetzt: *"Annual occupation-related deaths outnumber those from automobile accidents, and during the years 1966-1970 more Americans died on the job than were killed in the Vietnam War. But while the war has stopped, the industrial fatalities continue"* (Morgan 1986, 289f.).

[15] Diese Ansätze stehen in der Tradition des Antimodernismus Nietzesccher Prägung und umfassen die Arbeiten des Kreises der französischen "Poststrukturalisten" Lyotard, Derrida, Deleuze und Foucault. Darüber hinaus sind Quinn/Cameron (1988) zu erwähnen, die die Paradoxie sozialer Strukturen zum Ausgangspunkt ihrer Beschäftigung mit Organisationen gemacht haben. Und auch Morgan (1986) geht in seinem Ansatz der *"Images of organization"* von paradoxer Realität aus: *"[...] one of my main goals has been to develop a way of thinking that can cope with ambiguity and paradox"* (Morgan, 1986, 342).

## 4. Systematik der Organisationstheorie

Die Beschäftigung mit einem bestimmten Aspekt des Organisationsphänomens erfordert die Klärung der Grundperspektive als Ausgangspunkt für die Betrachtung: Womit habe ich es hier zu tun, und was soll ich davon halten? Je weniger ein Forschungsgegenstand über anerkannte Vorarbeiten bereits bestimmt wurde, umso schwieriger ist diese Frage zu beantworten.

Ich habe verschiedene Perspektivenalternativen im Lichte der bekanntesten Klassifikationen kurz dargestellt. Sie vermitteln wichtige Erkenntnisse, aber keine unter ihnen vereinigt alle mir relevant erscheinenden Aspekte in angemessenem Differenzierungsgrad. Aus diesem Grund habe ich eine eigene Klassifikation entworfen, die ich in ihren Grundzügen erläutern will.

Meiner Ansicht nach müssen sich Organisationsforscher und -berater vor dem ersten Kontakt mit einer Organisation zwei grundlegende Fragen stellen: <sup>[16]</sup>

### 1. Was ist der wesentliche Kern des Organisationsphänomens?

Woraus erkläre ich das, was ich in der Organisation beobachte und welche Ebene macht mir verständlich, was ich zu verstehen versuche? Auf welcher Ebene glaube ich, Auslöser für Probleme und Ansatzpunkte für Problemlösungen zu finden? Sind es die Organisationsmitglieder, die die Organisation "machen" oder muß ich auf die Ebene des Kollektivs, der Organisation ansetzen, um von da aus das Handeln der einzelnen aus Gesetzmäßigkeiten der Struktur verstehen zu können?

### 2. Durch welches Merkmal wird das Organisationsphänomen geprägt?

Von welcher "natürlichen" Gesetzmäßigkeit sozialer Strukturen gehe ich aus? Sind diese von natürlicher Ordnung und Harmonie der Einzelelemente oder von unvermeidlichen, prinzipiell unauflösbaren Konflikten geprägt? Kann ich am Ende gar nicht von irgendwelchen Konstellationen, seien sie harmonisch oder konfliktär, ausgehen, sondern muß ich akzeptieren, daß jeder Zustand nichts weiter als eine Momentaufnahme von Sekundenbruchteilen einer dauernden, unaufhörlichen Veränderung ist?

Diese beiden Hauptfragen entscheiden über grundlegende Standpunkte gegenüber der Organisationsrealität. Die Antworten darauf haben die bisherige Geschichte der Forschung bis heute geprägt.

Die Frage nach dem **Kern des Organisationsphänomens** führt zu einer Differenzierung, die bei fast allen bisherigen Klassifikationen angelegt ist: Ansatzpunkt sind entweder die Akteure in Hinblick auf die soziale Struktur der Organisation, oder es ist die soziale Struktur in Hinblick auf das Handeln (meist im behavioristischen Sinn: Verhalten) der Organisationsmitglieder. Diese zwei Grundpositionen habe ich bereits zu Beginn von Kapitel 3 erläutert.

In Anlehnung an Pfeffer (1982) unterscheide ich zwei Aspekte der Akteursperspektive:

1. Den **Ansatz des rational handelnden Akteurs**, in dessen Konsequenz die Organisation ein mehr oder weniger rationales Produkt verschiedener rational verfolgter Interessen darstellt.
2. Den **Ansatz des situativ handelnden Akteurs**, wobei "situativ" eine unbestimmte Qualität hat und in erster Linie einen "Oppositionsbegriff" zur ersten Akteursperspektive bezeichnet. Die Vorstellung rationalen Handelns wird als irreführend bzw. nicht angemessen angesehen, weil man davon ausgeht, daß die auf das Handeln einwirkenden Faktoren so vielfältig wie unfaßbar sind.

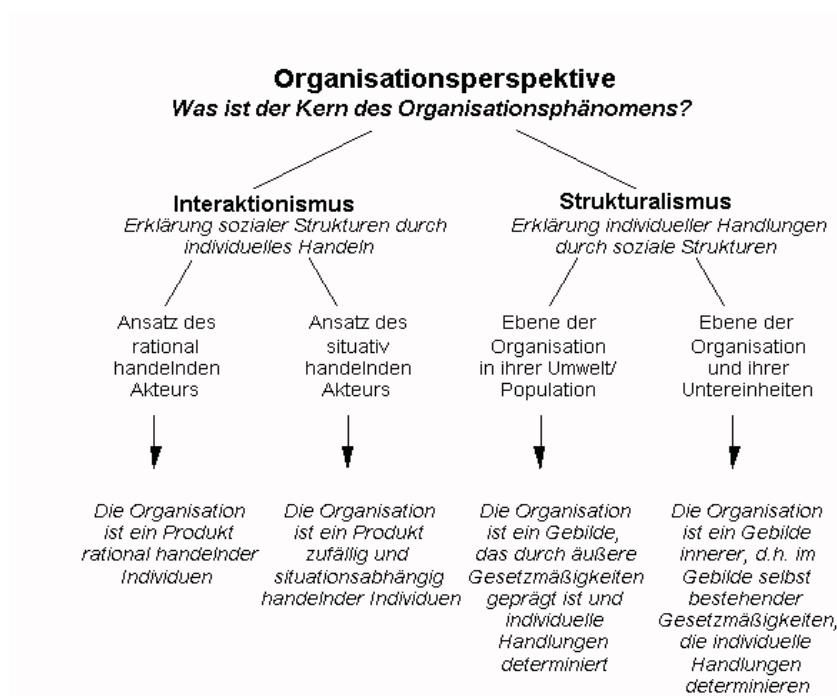
Die Organisation muß in dieser Perspektive eher als ein kaum systematisch erfaßbares Zufallsprodukt angesehen werden, dessen Erklärbarkeit immer nur eine partielle bleibt.

Die beiden akteurszentrierten Ansätze fasse ich in Anlehnung an Driggers (1977) unter dem Begriff "**Interaktionismus**" zusammen, weil die Organisation als Substrat einzelner Interaktionsbeziehungen zwischen den Akteuren anzusehen ist.

Die Gegenposition zum Interaktionismus ist der "**Strukturalismus**", hier im weitgefaßten Begriffsverständnis als Bezeichnung für alle Ansätze, die den Kern des Organisationsphänomens in den von den Akteuren abgelösten Strukturen selbst sehen. Individuelle Handlungen werden, wenn sie überhaupt thematisiert werden, aus dem strukturierten Regelwerk abgeleitet. Die Differenzierung, die ich hier vornehme, ist von Astley/Van de Ven (1983) übernommen und unterscheidet die Ansätze nach zwei Ebenen:

Seite 30

1. Die **Ebene der Organisation in ihrer Umwelt** bzw. als einzelner kollektiver Akteur in der Population aller gleichartigen Akteure. Organisationen sind in dieser Betrachtungsweise durch Gesetzmäßigkeiten determiniert, die außerhalb ihrer selbst liegen. Daraus ergeben sich Strukturmerkmale, die wiederum das Verhalten der Organisationsmitglieder vorbestimmen.
2. Die **Ebene der Organisation und ihrer Untereinheiten**. In der Struktur einer Organisation sind Gesetzmäßigkeiten angelegt, welche das Verhalten der Akteure determinieren. äußere Faktoren spielen dabei keine entscheidende Rolle. Die Organisation prägt ihre Umwelt nach den ihr innewohnenden Gesetzmäßigkeiten, wird aber umgekehrt kaum beeinflusst.



Die **zweite zentrale Frage** schließt sich an, wenn der Forscher die Entscheidung getroffen hat, wohin er seinen Scheinwerfer richtet: *Welche Grunddisposition glaubt er, hinter der Maske des Einzelphänomens annehmen zu müssen?*

Seite 31

Burrell/Morgan (1979) unterscheiden zwei alternative Betrachtungsweisen, die ich in ihrem Sinne übernehme aber um eine dritte Perspektive erweitere.

1. Eine natürliche Ordnung aller Dinge wird vorausgesetzt (**Ordnungstheorien**).



In dieser Betrachtungsweise befindet sich die soziale Welt grundsätzlich in einer ihr natürlich innewohnenden Harmonie. Alles strebt von Unordnung zu Ordnung.  
 Wenn Ungleichgewichte oder Konflikte entstehen, suchen sie gesetzmäßig nach Ausgleich bzw. Auflösung, weil dieser Zustand mit weniger Aufwand und Anstrengung für die Träger verbunden ist.

2. In jeder Beziehung zwischen zwei oder mehreren Dingen gibt es eine natürliche Tendenz zum Konflikt (**Konflikttheorien**).

In dieser Betrachtungsweise ist die soziale Welt von konkurrierenden Interessen einzelner oder ganzer Gruppen geprägt. Keine Beziehung zwischen zwei Elementen einer sozialen Struktur ist so vollständig komplementär, daß sie friktionslos wäre. Dies führt zu Konflikten, die auf Veränderungen drängen. Dabei bleibt offen, ob dies zu einem (vorübergehenden) Harmoniezustand führt oder nur zu einer Verschiebung der Gegensätze.

Von diesen zwei Ansätzen, die ich unter dem Oberbegriff "**Zustandstheorien**" zusammenfasse, weil in beiden Fällen von bestehenden Konstellationen ausgegangen wird, unterscheide ich den dritten Ansatz:

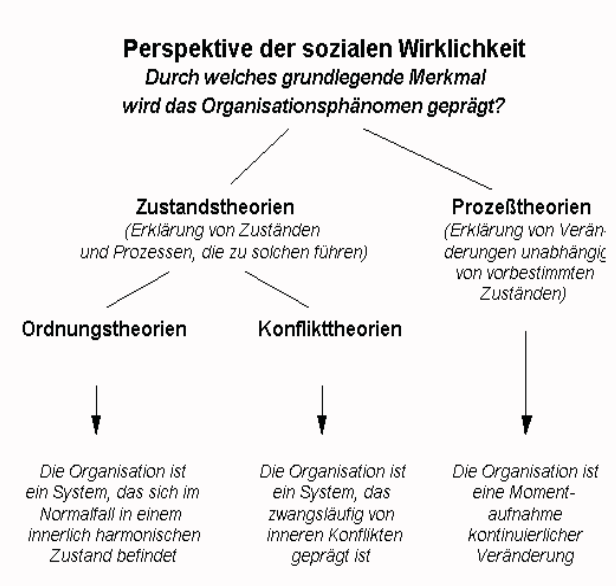
3. Jede Konstellation zwischen zwei oder mehreren Elementen ist nur eine Momentaufnahme einer dauernden Veränderung (**Prozeßtheorien**).

Diese Betrachtungsweise geht zwar von einer bestehenden Konstellation, sei sie von Harmonie oder Konflikt geprägt, aus, beschäftigt sich aber dann mit deren Vor- bzw. zu erwartenden Nachgeschichte. Das ist der *Prozeß des Organisierens*, dem Gesetzmäßigkeiten zugrundeliegen, die den momentanen und jeden zukünftigen Zustand prägen. Es ist völlig unerheblich, welche Ausgangs- oder Zielkonstellation besteht, d.h ob es sich dabei um einen harmonischen oder konfliktären Zustand handelt.

Mit diesem letzten Kriterium lassen sich die Prozeßtheorien im hier gewählten Wortverständnis auch sinnvoll von den Konflikttheorien unterscheiden, weil für diese Veränderung zwar auch eine große Rolle spielt (Burrell/Morgan 1979), diese aber jeweils abhängig von einer konfliktären Ausgangskonstellation ist.

Seite 32

Im Verständnis einer Ordnungstheorie wiederum, ist zwar Veränderung durchaus auch möglich aber immer gedacht als außergewöhnliche Abweichung von einem Ordnungszustand bzw. als natürliches Zubewegen auf eine neue harmonische Konstellation.



Die aus beiden Hauptfragen zur Bestimmung und Vorabcharakterisierung des Forschungsgegenstands resultierenden Forschungsansätze lassen sich als die beiden Dimensionen einer *Matrix* darstellen.

Somit gehe ich davon aus, daß weder die Frage nach dem Kern des Organisationsphänomens die Perspektive der Grunddisposition determiniert, noch daß der umgekehrte Fall vorliegt. Versucht man nun aber, die bestehenden Forschungsarbeiten im Bereich Organisationstheorie in die nun entstehenden zwölf Felder der folgenden Übersicht einzuordnen, wird man zum Schluß kommen, daß diese sehr ungleich besetzt sind.

Seite 33

		Zustandstheorien (Erklärung von Zuständen und Prozessen, die zu solchen führen)		Prozeßtheorien (Erklärung von Verän- derungen unabhängig von vorbestimmten Zuständen)
		Ordnungstheorien (natürliche Harmonie)	Konflikttheorien (natürliche Gegensätze)	
Interaktionismus Erklärung sozialer Strukturen durch individuelles Handeln	Ansatz des rational handelnden Akteurs	1 <i>Theorien der rationalen Ordnung</i>	3 <i>Theorien des rationalen Konflikts</i>	5 <i>Theorien der rationalen Veränderung</i>
	Ansatz des situational handelnden Akteurs	2 <i>Theorien der situativen Ordnung</i>	4 <i>Theorien des situativen Konflikts</i>	6 <i>Theorien der situativen Veränderung</i>
Strukturalismus Erklärung individueller Handlungen durch soziale Strukturen	Ebene der Organisation und ihrer Unternehmen	7 <i>Theorien der strukturellen Ordnung</i>	9 <i>Theorien des strukturellen Konflikts</i>	11 <i>Theorien der strukturellen Veränderung</i>
	Ebene der Organisation in ihrer Umwelt/ Population	8 <i>Theorien der überstrukturellen Ordnung</i>	10 <i>Theorien des überstrukturellen Konflikts</i>	12 <i>Theorien der überstrukturellen Veränderung</i>

Bei der folgenden Charakterisierung der einzelnen Matrixfelder werde ich jeweils kurz auf folgende Aspekte eingehen:

- **Ausgangspunkt:** Vor welchem Hintergrund ist dieser Ansatz entstanden, und von welchem Standpunkt geht er aus?
- **Erkenntnisinteresse:** Was will dieser Ansatz zeigen, und welche Perspektiven eröffnet er?
- **Schulen und einzelne Vertreter des Ansatzes:** Welche Forschungsrichtungen haben sich aus diesem Ansatz entwickelt?
- **Forschungsmethodik:** Welche Methoden wenden empirisch arbeitende Organisationsforscher im Rahmen dieses Ansatzes an?

### ***Theorien der rationalen Ordnung (1)***

Die Betrachtung von Organisationen als Ergebnisse zielgerichteter Anstrengungen einzelner Personen ist einer der am weitesten verbreiteten Ansätze in der Organisationstheorie. Vor allem diejenigen Autoren, für die Organisationstheorie und Managementlehre in engem Zusammenhang stehen, wählen diesen Ausgangspunkt. Im Zentrum steht der *einzelne Manager* (oder eine kleine Gruppe), der eine Organisation leitet und sie seinen außerorganisatorischen und in der Regel marktwirtschaftlichen Zielen gemäß gestaltet.

In Hinblick auf die übrigen Organisationsmitglieder wird davon ausgegangen, daß sie die Organisationsführung und die von ihr verfolgten Ziele akzeptieren; im Gegenzug erhalten sie dafür ein Entgelt. Es gibt also eine eindeutige hierarchische Trennung zwischen *Organisierenden* (Management), die das kollektive Ziel vertreten, und *Organisierten* (übrige Organisationsmitglieder), deren eigene Ziele nur als "Störfaktoren" für das Organisationsziel angesehen werden.

Das **Erkenntnisinteresse** ist auf die Frage gerichtet, wie die optimale Organisation aussieht und mit welchen Mitteln die Organisationsführung diese erreichen kann.

Den Organisierenden wird dazu im Modell konsistente Zielorientierung unterstellt, d.h. einmal gefaßte Entschlüsse werden bis zu ihrer Realisierung verfolgt. Die Organisationsführung prägt die Organisation quasi aus einer Außenposition, sie selbst wird von der Organisation nicht geprägt.

Neuere Ansätze gehen von der engen Betrachtungsweise der Organisationsspitze als alleiniger Quelle der Organisation ab und betonen dagegen den Einfluß, den auch die (hierarchisch) unteren Positionen in ihrer Zielverfolgung auf die Organisation als Ergebnis ausüben können. Außerdem wurde das Rationalitätspostulat, die auf Kalkül bei vollständiger Information beruhenden und konsequent verfolgten Ziele, durch das Konzept der "*bounded rationality*" relativiert (March/Simon 1976 [1958]).

**Hauptvertreter** dieses Ansatzes sind zum einen die gesamte *klassische Management- und Entscheidungslehre* bis in die 60er Jahre hinein, aber auch die ersten Ansätze der Organisationstheorie (Barnard 1970 [1938], Simon 1981 [1945], March/Simon 1976 [1958]). Die politische Theorie teilt, wo sie in die Organisationslehre Eingang gefunden hat, zumindest teilweise die Ausgangsposition der rationalen Ziele, auch wenn diese dann pluralistisch in der Organisation vertreten sind (Crozier/Friedberg 1979 [1977]). Schließlich gehören in diese Gruppe auch mikroökonomische Theorien, wie z.B. der Transaktionskostenansatz (Williamson/Winter 1991) und die sogenannte Spieltheorie (Axelrod 1988 [1984]).

**Methodisch** ist dieser Ansatz breit gefächert: Herrscht in der Managementlehre die Fallstudie mit Schwerpunkt auf die Managementperspektive vor, so ermöglicht das simple Menschenbild des "rationalen Zielejägers" vom Einzelfall abstrahierende Überlegungen, die auch in Computersimulationen wie dem Mülleimer-Modell (Cohen u.a. 1972) enden können.

Die Theorien rationaler Ordnung sind wohl der historische Ausgangspunkt der amerikanischen, pragmatisch orientierten Organisationstheorie und haben sich bis heute in der Managementlehre mit den Heldenlegenden von Ford, Watson (IBM), Carlzon (SAS), Iacocca (Chrysler) und anderen erhalten. In ihrer reformierten Variante bilden sie die Grundlage der meisten entscheidungsorientierten Ansätze der Organisationsforschung.

### ***Theorien der situativen Ordnung (2)***

Daß Organisationen sich zwar nicht befriedigend auf rational verfolgte Ziele zurückführen lassen aber dennoch das Ergebnis menschlicher Handlungen sind, ist die Alternativposition der situativen Ordnung. Innerhalb einer Organisation gibt es demnach keine von vorneherein privilegierten Positionen, die besonderen Einfluß auf das organisationale Ergebnis nehmen können. Glaubt sich dennoch jemand in einer solchen Position befindlich, so bleibt doch das Ergebnis seiner Eingriffe für ihn weitgehend unkontrollierbar. Den Vertretern dieses Ansatzes geht es auch mehr darum, die *Prozesse der Strukturbildung im einzelnen* aufzuzeigen, ohne eine Organisation als Ganzes erklären zu wollen. Aus Einzelsituationen versucht man, mögliche Anhaltspunkte zu finden, ist sich aber der Unwägbarkeiten

bewußt.

Dem einzelnen in der Organisation wird das Bemühen unterstellt, eigene Ziele einzubringen und im übrigen sich im Kontext der Organisation, in dem er sich befindet, zurechtzufinden. Sein Handeln kann sich dabei unter Umständen an seinen Zielen, die er zu verwirklichen sucht, orientieren; dies ist aber die Ausnahme. Die Situation, die auf sein Handeln wirkt, ist so vielfältig, daß sie immer wieder in unterschiedlicher Konstellation das Handeln und damit auch die Organisation als Ergebnis dieses Handelns prägt.

Neben der *neueren Entscheidungstheorie der Organisation*, die vom Paradigma des "rational man" Abstand genommen hat, sind diesem Ansatz vor allem die Arbeiten zuzurechnen, die von der phänomenologischen Soziologie<sup>[17]</sup>, wie z.B. Jehenson (1979; 1973), oder von

---

Seite 36

---

der Ethnomethodologie<sup>[18]</sup> ausgehen (Bittner 1965) und bislang vor allem als Kritiker der herrschenden Organisationsvorstellungen aufgetreten sind.<sup>[19]</sup>

Allen Forschungsarbeiten der situativen Ordnung ist gemeinsam, daß sie trotz aller Unwägbarkeiten der Entstehung von organisatorischen Strukturen davon ausgehen, daß es zu einer wie auch immer gearteten Ordnung kommt: Die chaotischen oder ungesteuerten Aktivitäten der einzelnen Mitglieder erzeugen schließlich ein in Grundzügen konsistentes Ganzes.

**Methodisch** baut dieser Ansatz auf sogenannten qualitativen Sozialforschungsmethoden wie Interview und teilnehmender Beobachtung auf. Es wird davon ausgegangen, daß eine Organisation immer nur aus der Perspektive des jeweiligen einzelnen begriffen werden kann, die Perspektive eines außenstehenden Betrachters dagegen nur zu grob vereinfachenden und damit irreführenden Modellvorstellungen führt. Wo die Theorien der rationalen Ordnung noch vorherrschen, z.B. in der Managementlehre, nimmt der Ansatz der situativen Ordnung in erster Linie eine "umstürzlerische" Gegenposition ein.

### ***Theorien des rationalen/situativen Konflikts (3/4)***

Mit den Ordnungstheorien verbindet die interaktionistischen Konflikttheorien zwar die Ausgangsvorstellung, daß Organisationen Produkte sozialen Handelns ihrer Mitglieder sind, jedoch opponieren sie gegen die Vorstellung, diese gingen immer in einer widerspruchsfreien Ordnung, "in natürlicher Harmonie" auf. Sie gehen im Gegenteil davon aus, daß *grundlegende Gegensätze auf der Ebene der Individuen* untereinander oder im Verhältnis zwischen Individuum und Organisation bestehen, die sich nur verschieben oder "umverteilen", niemals aber auflösen lassen.

Die Konfliktpositionen können dabei auf gegensätzlichen Interessen zwischen einzelnen oder Gruppen von Organisationsmitgliedern beruhen, die immer wieder versuchen, diese gegen die Interessen anderer durchzusetzen, direkt oder mit dem Mittel der Organisation, woraufhin die anderen wiederum versuchen, gegenzusteuern (Theorien des rationalen Konflikts).

Theorien des situativen Konflikts betonen demgegenüber, daß es gar keine "bösen Absichten" brauche, um Konflikte zu erzeugen; vielmehr geraten Individuen sich auf beschränktem Raum zwangsläufig immer wieder gegenseitig in die Quere, was zu

---

Seite 37

---

Irritationen führt. Dies kann zwischen Einzelpersonen der Fall sein, aber auch zwischen dem einzelnen und der Struktur, respektive den Erwartungen, die daraus für den einzelnen resultieren. Es ist charakteristisch für soziale Strukturen (und für Organisationen gilt das in besonderem Maße), daß in ihnen Positionen eingerichtet werden, in die Menschen integriert werden. Da der Mensch als Individuum (nicht als Art) nur sehr beschränkt anpassungsfähig ist, hat dieser Einschluß als Bereinigung des Konflikts

zwischen Mensch und Position (oder Rolle) eine Konfliktverschiebung in den Menschen bzw. seine Psyche zur Folge. Nach außen scheint zwar ein Konflikt aufgelöst, tatsächlich wird er nur aus dem Bereich des Sichtbaren in den Menschen hineinverschoben und bleibt dort verdeckt aber latent wirksam. Aufgrund der wenig zuversichtlichen Perspektiven, die dieser Ansatz eröffnet, erstaunt es nicht, daß auf ihm basierend nur vereinzelte Arbeiten entstanden sind.

Mit dem konfliktären Verhältnis zwischen Individuum und Organisation hat sich die Organisationspsychologie und hier vor allem Argyris (1960; 1957) beschäftigt. Die Wurzeln dieser Betrachtungsweise reichen aber bis in die psychoanalytisch angehauchten Anfänge der Human-Relations-Bewegung (Mayo 1933; Roethlisberger/ Dickson 1966 [1939]) und von dort bis zum "Ziehvater" der Zivilisationskritik, Rousseau, zurück. Daneben ist vor allem die Untersuchung von Presthus (1966 [1962]) zu den Typen der Anpassung an Organisation bekannt geworden.

Der rationale Aspekt von Konfliktsituationen wird in den Ansätzen erkennbar, die den *Herrschaftsaspekt* betonen: Organisation als Instrument einiger weniger, um Herrschaft über viele auszuüben (vgl. dazu Morgan 1986, 273ff.). Die Grenze zu den Theorien des überstrukturellen Konflikts sind dabei fließend.

[20]

Unter **methodischen Aspekten** sind die Konflikttheorien in viel höherem Maße als die entsprechenden Ordnungsvarianten reine "Kopfgeburten". Empirische Arbeiten mit durchstrukturiertem Methodenset sind die Ausnahme. [21]

Menschliche Existenz ist von Konflikten geprägt, auch auf den scheinbar so sicheren Inseln der Ordnung, den Organisationen. Sie schaffen durch ihre Existenz erst neue Konfliktbeziehungen zwischen dem Ganzen und dem einzelnen. Die interaktionistischen Konflikttheorien gelangen so auch zum Schluß, Organisationen schlechthin abzulehnen oder dort, wo sie unverzichtbar sind, wenigstens entorganisierte Freiräume zu erzeugen. Burrell/ Morgan (1979) haben dieser Richtung des "radikalen Humanismus" folgerichtig das Etikett "Antiorganisationstheorie" angeheftet.

Seite 38

---

### ***Theorien der rationalen/situativen Veränderung (5/6)***

Zwar werden im Rahmen sowohl von Ordnungs- wie Konflikttheorien auch Perspektiven für Prozesse der Organisationsbildung und -veränderung entwickelt, doch wird dabei immer von bestimmten Anfangs- (Konfliktsituationen) bzw. Zielzuständen (Ordnungszustände) ausgegangen. Mit Gesetzmäßigkeiten, Mechanismen oder Mustern der Prozesse selbst beschäftigen sich diese Ansätze jedoch nicht.

Auch scheint sich das Forschungsobjekt, für das der Begriff Organisation geprägt wurde, für eine Prozeßbetrachtung gar nicht erst anzubieten. Der Begriff allein bezeichnet schon etwas Bestehendes und wird nur selten als *Prozeß des Organisierens* interpretiert (vgl. Burisch 1973). Eine radikale Prozeßbetrachtung würde bedeuten, daß alles Bestehende (wie die Organisation) nur eine Momentaufnahme unterschiedlicher und *"loosely coupled"*, d.h. kaum verwebter Handlungsstränge einzelner Akteure ist (Weick 1976; Orton/Weick 1990).

Das **Erkenntnisinteresse** ist vor allem darauf gerichtet, aus der Akteursperspektive, den Organisationsmitgliedern, eine Brücke zum Gesamtsystem zu schlagen und damit das alte Mikro-Makro-Problem in der Organisationstheorie sozusagen stellvertretend für die gesamten Sozialwissenschaften zu lösen.

Der einzige geschlossene Ansatz dieser Art, der sich im Grenzbereich zwischen den Ansätzen der rationalen und der situativen Ordnung bewegt, ist der "Prozeß des Organisierens" von Weick (1985 [1969]; empirisch: Bougon u.a. 1977), den der Autor bis zur letzten Konsequenz durchzuziehen versucht: *"Wann immer die Leute über Organisationen sprechen, sind sie in Versuchung, eine Menge von Substantiven zu benutzen; aber diese scheinen den beschriebenen Erscheinungen eine trügerische Stabilität zu verleihen. Im Interesse besseren organisatorischen Verständnisses sollten wir die Leute drängen, Substantive einzustampfen"* (Weick 1985 [1969], 67). Ausgehend von einem Modell der natürlichen Selektion entwickelt er eine Prozeßperspektive, derzufolge Wissen von einzelnen Empfängern, den Organisationsmitgliedern aufgenommen und in den Bestand kollektiven, d.h. organisatorischen Wissens abgelegt wird.

Ein neuerer Forschungszweig, aus dem sich ein prozeßorientiertes Organisationsmodell zu ergeben scheint, ist der Ansatz des organisationalen Lernens (Argyris/Schoen 1978, Duncan/Weiss 1979). Die aus der Entwicklungspsychologie als Managementansatz übernommene Lernmetapher dominiert zum jetzigen Zeitpunkt noch deutlich gegenüber einer klaren Organisationsvorstellung. Die Modellierung einer Perspektive, in der Erkenntnisgewinne einzelner Akteure sich zu kollektiven Wissensfortschritten zusammenfügen, bahnt sich jedoch an (Klimecki u.a. 1993).

Seite 39

In dem Maße, wie man sich auf Prozesse unabhängig von Ausgangs- oder Zielsituationen konzentriert, wird die Frage, ob die Akteure dabei rational (zielorientiert) oder nicht vorgehen, zweitrangig. Dies beeinflusst die Ablaufmechanismen überhaupt nicht, sondern nur das Ergebnis, und das steht nicht in Frage.

Praktische Fragen, die aus einem solchen Modell folgen, gehen eher in die Richtung, wie solche Prozesse reibungslos vonstatten gehen können, um möglichst viele Ergebnisse zu erbringen.

Giddens verfolgt mit seiner Strukturationstheorie (1988 [1984]) für soziale Systeme im allgemeinen ähnliche aber in Hinblick auf das Mikro-Makro-Problem noch ehrgeizigere Ziele. Auch sein Ansatz soll erklären, wie aus den ineinandergreifenden Handlungen einzelner Akteure soziale Strukturen entstehen, die dann wiederum die Handlungen beeinflussen. Er selbst hat sich zwar mit Organisationen als Spezialfall nicht beschäftigt, wird aber seinerseits zur Grundlage des organisationstheoretischen Strukturationsansatzes von Bouchikhi (1990).

Die empirische Erfassbarkeit von Prozessen ist besonders schwierig, weshalb die Theorien bislang nur partiell mittels Fallstudien illustriert aber noch keineswegs überzeugend unterlegt wurden.

### ***Theorien der strukturellen Ordnung (7)***

Theorien der strukturellen Ordnung unterstellen objektiv vorhandene, und wenn schon nicht empirisch, dann mindestens *analytisch faßbare Strukturen*. Diese Strukturen repräsentieren die Organisation umfassend und sind in sich stabilisiert. Zwar wird auch hier nicht bestritten, daß es Menschen sind, die diese Strukturen geschaffen haben und sie auch verändern können, doch betrachtet man sie als etwas außerhalb der Menschen Stehendes, das die Subjekte verlassen hat und ihnen als quasi objektiv gegenübertritt. Die Organisationsmitglieder sind nur soweit relevant, als sie eine bestimmte Position oder Rolle in der Struktur und dem in sich stimmigen Ganzen einnehmen; das wird als Partialinklusion bezeichnet.

Strukturen unterliegen eigenen, von einzelnen Menschen unabhängigen Gesetzmäßigkeiten, die es aufzudecken gilt. Das Verhältnis zwischen Organisation und Organisationsmitglied wird dabei unter dem Aspekt der Einschließung des einzelnen über seine Rolle in der Struktur betrachtet.

Die *funktionellen Notwendigkeiten innerhalb der Organisation* bestimmen die Verhaltensweisen der Akteure, welche nur über ihre und im Rahmen ihrer Rolle aktiv werden. An die Stelle des Begriffs des Handelns tritt vornehmlich der des Verhaltens im Sinne: äußeren Rahmenbedingungen und Anstößen Folge leisten. Jede Aktivität über diesen Rahmen

Seite 40

hinaus gefährdet das natürliche Gleichgewicht, in dem das System ruht, und die gesetzmäßig induzierten Abläufe. Das **Erkenntnisinteresse** ist darauf gerichtet, die funktionalen Strukturen und Abläufe, nach denen jede stabile Organisation aufgebaut ist, aufzudecken.

Neben den Theorien rationaler Ordnung ist dieser Ansatz die zweite klassische Position der Organisationstheorie, weniger ihre pragmatische als vielmehr die akademische Variante im Feld "Management und Organisation".

Der Bogen spannt sich dabei von der Bürokratiethorie (Weber 1972 [1922] und später v.a. Blau 1955; Blau u.a. 1987 [1956]), über den Strukturfunktionalismus (Selznick 1949; Parsons 1960) bis hin zur Systemtheorie, speziell der Theorie autopoietischer Systeme. Gemeinsam ist ihnen, daß sie davon ausgehen, daß die Strukturelemente einer Organisation bestimmte Funktionen für die Gesamtstruktur ausüben und daß Ungleichgewichte, Abweichungen vom natürlichen Ordnungszustand nur darauf zurückzuführen sind, daß einzelne Funktionen ihren Zweck gar nicht oder nur ungenügend erfüllen.

Während die Bürokratiethorie v.a. empirisch quantitativ unterlegt ist, sind Organisationen aus der Perspektive der Systemtheorie nur schwer "real-analytisch" faßbar und bislang im Stadium der Begrifflichkeiten verhaftet.

### ***Theorien der überstrukturellen Ordnung (8)***

Zwischen den Theorien der strukturellen und der überstrukturellen Ordnung besteht der Unterschied nur in der für die Strukturbildung relevanten Ebene. Es sind strukturelle Mechanismen und nicht die Akteure, die der Organisation ihre Gestalt verleihen. Die prägenden Faktoren der Organisationsstruktur werden jedoch als außerhalb der Organisation liegend gesehen: in der *Organisationsumwelt*. Diese wiederum hat für die Ansätze mehr oder weniger klare Gestalt: Im einen Fall erscheint sie undifferenziert, "dumpf" aber nichtsdestotrotz prägend, im anderen Fall besteht sie aus Institutionen oder gleichgearteten Organisationen, die ihrerseits in einer inneren Ordnung ruhen.

Seit den 60er Jahren ist der Kontingenzansatz in der Organisationstheorie eines der beherrschenden Paradigmen; er versucht Kontingenzen, eindeutige Zusammenhänge zwischen allgemeinen Umweltmerkmalen und der Gestalt der Organisationsstruktur nachzuweisen (Burns/Stalker 1961; Lawrence/Lorsch 1967; Pugh/Hickson 1978). Das Umweltkonzept bleibt dabei vage. Meyer/Rowan (1977) greifen den Einfluß von Institutionen als besonderes Element einer Organisationsumwelt heraus und zeigen u.a. deren strukturprägende Wirkungen für die Organisationen. Pfeffer/Salancik (1978) betonen mit dem Ressourcenabhängigkeitsansatz die Prägung von Organisation durch diejenigen äußeren Faktoren, von denen sie besonders abhängig sind.

Seite 41

Zwei Ansätze innerhalb der Theorien überstruktureller Ordnung rücken die Beziehungen zwischen Organisationen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung: Die Populationsökologie (Aldrich/Pfeffer 1976; Aldrich 1979; Hannan/Freeman 1977), die die Gesetzmäßigkeiten der darwinistischen Evolutionslehre von Arten von Lebewesen auf Typen der Organisation übertragen und, weniger radikal und noch immer im Entwicklungsstadium, die Interorganisationstheorie.

Theoretiker der überstrukturellen Ordnung gehen implizit von einer *natürlichen Ordnung der sozialen Welt* aus, die den einzelnen Organisationen, die Teil von ihr sind, Strukturmerkmale aufzwingen, die in diese Ordnung hineinpassen. Diese Strukturmerkmale determinieren wiederum weitgehend die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder wie aller anderen Teilnehmer der "sozialen Veranstaltung". Veränderungsprozesse sind da zu beobachten, wo Organisationen ihren Ordnungsbeitrag nicht mehr leisten können und sich in ihrer Struktur entweder anpassen (Kontingenztheorie) oder ganz verschwinden (Populationsökologie).

Kein anderer Ansatz in der Organisationstheorie hat so viele **empirische Untersuchungen** hervorgebracht wie die Theorien der überstrukturellen Ordnung. Erklärende und zu erklärende Variablen (Umweltfaktoren bzw. Organisationsstrukturmerkmale) scheinen leichter operationalisierbar, als das bei den relevanten Faktoren der anderen Ansätze der Fall ist. Das Schwergewicht liegt eindeutig bei quantitativen Verfahren und großzahligen Stichproben, die Korrelationswerte erbrachten, wo andere Forscher sich mit der Suche nach Kausalitäten abmühten.

### ***Theorien des strukturellen/überstrukturellen Konflikts (9/10)***

Strukturalistische Konflikttheorien unterstellen zwar ebenfalls wie strukturorientierte Ordnungstheorien objektive, d.h. von einzelnen Akteuren unabhängig existierende Strukturen, auf der Ebene der Organisation wie auf überorganisatorischer, gesellschaftlicher Ebene, doch widersprechen sie der "naiven" Vorstellung, diese würde sich notwendigerweise in einem Zustand der inneren Harmonie befinden bzw. sich auf diesen zuzubewegen. Sie gehen im Gegenteil von grundlegenden Widersprüchen in der Struktur aus, die sich auch nicht auflösen, sondern nur verschieben lassen.

Theorien des überstrukturellen Konflikts werden vor allem von marxistisch orientierten Autoren abgedeckt (Heydebrand 1977; Clegg 1979; 1990). Burrell/Morgan (1979) bezeichnen diese Richtung als "Radikalen Strukturalismus". Die Konfliktlinien, so die Vertreter des Ansatzes, verlaufen in (Wirtschafts-) Organisationen zwangsläufig zwischen dem Management als Vertreter der Kapitalinteressen auf der einen Seite und den Arbeitnehmern, die ihre eigenen, den Kapitalinteressen

"natürlich" entgegengesetzten

Seite 42

Ziele haben. Unabhängig von den Verhaltensweisen einzelner, welche Absichten auch immer sie in diesem Moment verfolgen, werden die Gegensätze stets aufs neue reproduziert; der einzelne hat kaum Möglichkeiten, sich außerhalb dieses Konfliktgesetzes zu bewegen. Überstrukturelle Konflikttheorien sind sie, weil die Gegensätze zwischen Kapital und Arbeit nicht organisationspezifisch, sondern typisch für die soziale Welt als Ganzes gelten.

Ziel dieses Ansatzes ist, die *verdeckten kollektiven Interessengegensätze* aufzudecken und in Bewegung zu bringen, indem Emanzipationsbestrebungen der jeweilig benachteiligten "Partei" gefördert werden. hnlich wie bei den strukturalistischen Ordnungstheorien liegt auch für diesen Ansatz eine relativ große Zahl empirischer Untersuchungen vor, bei denen vor allem mit qualitativen Methoden gearbeitet wurde. Stellvertretend sei hier vor allem auf die Untersuchung von Volmerg u.a. (1986) hingewiesen. Den Organisationstheorien des strukturellen Konflikts sind bislang kaum Forschungsarbeiten zuordenbar. *Gesetzmäßige Konfliktkonstellationen* werden immer auf *gesellschaftliche Rahmenbedingungen* zurückgeführt. Anregungen könnten jedoch die Arbeiten der Postmoderne-Theorie, insbesondere diejenigen der französischen Poststrukturalisten Derrida und Foucault (vgl. Burrell/Cooper 1988; Burrell 1988; Cooper 1989; 1990) bieten. Organisationsstrukturen sind ihrer Ansicht nach nicht etwa durch innere Harmonie und Konsistenz geprägt, sondern durch Paradoxa. Widersprüche innerhalb von Organisationen sind natürliche Erscheinungen, Ordnung nur Kunstprodukt oder gar Illusion derjenigen, denen nichts anderes übrig bleibt, als daran zu glauben. In der praktischen Forschung spielt dieser Ansatz überhaupt keine Rolle; seit aber sogar "Chaos" als gedankliches Konzept in die sozialwissenschaftliche Forschung Eingang gefunden hat, sind die Anregungen, die von dieser Seite kommen, zumindest akzeptabel geworden.

Wie bei den interaktionistischen Theorien spielen auch bei den Strukturtheorien Konfliktansätze im Vergleich zu Ordnungsansätzen nur eine untergeordnete Rolle, befinden sie sich quasi in einer Exotenposition. Organisationen, das sei an dieser Stelle wiederholt, sind in unserem Kulturkreis Symbole von Ordnung, Konsistenz, Kooperation. Die Überzeugung, daß sie Orte der Widersprüche darstellen, fällt aus unserem Alltagsverständnis heraus zumindest sehr schwer.

### ***Theorien der strukturellen/überstrukturellen Veränderung (11/12)***

Zeigt sich innerhalb der strukturalistischen Zustandstheorien bereits ein deutliches Übergewicht von Ordnungs- gegenüber Konflikttheorien, so ist das Feld strukturalistischer

Seite 43

Prozeßtheorien der Organisation noch weitestgehend unberührt. Zwar beschäftigen sich sowohl die Ordnungstheorien mit dem Problem der Veränderung, doch sind in deren Vorstellung außer Reharmonisierungsbewegungen nur Prozesse der Ausdifferenzierung von Systemen vorgesehen, während Konflikttheorien Veränderung als eindeutig an bestimmte Ausgangssituationen gebunden betrachten. Das **Erkenntnisinteresse** richtet sich darauf, Gesetzmäßigkeiten in der Veränderung sozialer Strukturen aufzudecken, die sich als durchgängige Muster unter den verschiedensten Bedingungen immer wieder zeigen, ohne daß einzelne Akteure bewußt Einfluß darauf genommen haben.

Obwohl die lerntheoretischen Prozeßtheorien mehrheitlich von einer Akteursperspektive ausgehen, könnten sich im weiteren Verlauf der Theorieentwicklung auch strukturorientierte Perspektiven ergeben, wie es sich durch die Kreuzung mit der Systemtheorie bereits anbahnt (Probst/Büchel 1994). Darüberhinaus seien an dieser Stelle noch zwei Ansätze angeführt, die dem Aspekt der Veränderung so gewichtige Bedeutung zusprechen, daß sie zumindest Grundlagen für reine Prozeßtheorien bieten könnten.

Zum einen ist es die Evolutionstheorie, die, wie bereits erwähnt, in der Populationsökologie (Aldrich/Pfeffer 1976; Aldrich 1979; Hannan/Freeman 1977) Anwendung findet und Variation und Selektion idealtypischer Erscheinungsformen als Motoren der Veränderung betrachtet. Zum anderen sollte an dieser Stelle die Theorie sozialer Konfigurationen von Elias nicht unerwähnt bleiben, der am



Beispiel des Prozesses der Zivilisation Veränderungen von Gesellschaftsformen nachzeichnet, die er zwar nicht auf "soziale Gesetzmäßigkeiten" zurückführt; er grenzt sich aber gegenüber akteurstheoretischen Ansätzen durch das Denkmodell der ungeplanten Handlungsketten ab (Elias 1977). hnlich wie Weick (1985 [1969]) kritisiert auch er den unerschütterlichen Hang von Sozialwissenschaftlern zu Konzepten und Begriffen der Zustandsbeschreibung und versucht alternativ eine Theorie sozialer Prozesse zugrunde zu legen. Aufgrund seiner ungewöhnlichen Zwischenstellung im Spannungsfeld von geisteswissenschaftlicher Hermeneutik und sozialwissenschaftlicher Analyse ist sein Einfluß allerdings gering geblieben.

**Resümee: Klassifikationen und Bühnenscheinwerfer**

Es ist in aller Regel nicht ganz einfach, eine einzelne Publikation, geschweige denn das Lebenswerk eines bestimmten Autors eindeutig einem der eben skizzierten zwölf Ansätze zuzuordnen. Das hängt wohl damit zusammen, daß viele Autoren nur scheinbar eine bestimmte abgrenzbare Position vertreten, im Verlauf ihrer Argumentation jedoch nicht selten unbemerkt von einem Standpunkt zu einem anderen springen.

Seite 44

Ein Klassifikationsschema ist wie ein Podium, das von einer bestimmten Zahl von Bühnenscheinwerfern beleuchtet wird, von denen jeder einzelne helle Flächen und dunkle Schatten erzeugt. Er zeigt das von ihm beleuchtete Objekt nur teilweise und läßt einzelne Elemente im Dunkeln. Der Forscher richtet seinen Scheinwerfer auf sein Objekt, erzeugt mit seinem Ansatz Hell-Dunkel-Kontraste und ist sich doch bewußt, daß er damit zwar einen wichtigen Teil erfaßt, aber eben nur einen Ausschnitt aus dem Ganzen. Die undeutlichen Kenntnisse über die abgedunkelten Ausschnitte nehmen Einfluß auf die Darstellung der "tatsächlichen" Beobachtungen und verschmutzen sie in gewisser Weise. Wissenschaftliches Erkennen sieht sich im Kopf des Forschers seiner Alltagsvernunft ausgesetzt, die die wissenschaftliche, notwendigerweise isolierende Darstellung behindert. Dieses Dilemma zwischen exaktem wissenschaftlichem Partialismus einerseits und unscharfem alltäglichem Erkennen andererseits ist wohl kaum auflösbar.

Aus diesem Grund setzen auch organisationstheoretische Arbeiten stets Schwerpunkte in den Feldern jeder Klassifikation, ohne sich auf ein einzelnes Feld völlig zu beschränken.

Die hier vorgestellte Systematik organisationstheoretischer Ansätze bewegt sich im Rahmen eines Organisationsverständnisses, das auf den ersten Blick umfassend erscheint. Bei genauerem Hinsehen erweist es sich jedoch als unvollständig, weil es von *Selbstverständlichkeiten* ausgeht, die sich aus seinem Entstehungszusammenhang erklären lassen. Diese Selbstverständlichkeiten, die in der Regel nicht hinterfragt werden, sind Fallstricke jeder Forschungstätigkeit über Organisationen, weil sie diese dem Ideologieverdacht aussetzen.



Wenn wir uns nun anschließend mit einigen dieser Selbstverständlichkeiten auseinandersetzen, kehren wir wieder zu unserem in der Einleitung beschriebenen Ausgangspunkt zurück. Die in der vorangehenden Abbildung zusammengefaßten Kritikpositionen helfen uns, die *Axiome* der Organisationslehre und damit die äußeren Grenzen dieser Wissenschaftsdisziplin aufzudecken. Sie setzen da an, wo sich Grundannahmen herausgebildet haben, die ein problematisches Bild der Organisationswirklichkeit erzeugen, und dabei kaum hinterfragt werden: Mythen des vorherrschenden Organisationsverständnisses.

---

## **5. Kritische Einwände gegenüber dem herrschenden Organisationsverständnis**

Abgesehen von der Auseinandersetzung zwischen konkurrierenden Organisationsparadigmen, wie sie im vorangehenden Kapitel dargestellt wurde - sie zeigt sich am deutlichsten in der Polarität von Handlungs- und Systemansätzen - kann die Organisationsforschung auch als Ganzes aus einer Meta-Position heraus kritisiert werden.

Reed (1985) gliedert diese Kritik, die seiner Ansicht nach zwangsläufig zu einer grundlegenden Neuorientierung zu Beginn der 70er Jahre führte, in drei Hauptpositionen:

### **1. Kritik an der traditionell funktionalistisch orientierten Theoriebildung:**

Das funktionalistische Paradigma sei in einem Ausmaß zur beherrschenden Perspektive geworden, daß alternative Denkansätze zurückgedrängt oder gar völlig ausgeschlossen werden (Reed 1985, 65 mit Verweis auf Burrell/Morgan 1979, 396). Die Hegemonie funktionalistisch gedachter Strukturtheorien werde durch interpretative Handlungsansätze nicht etwa abgebaut, sondern im Gegenteil gestützt. Diese degenerierten zu einer Art soziologischem Idealismus, der in der Beschäftigung mit kollektiven Sinnstiftungsprozessen die Schärfe der funktionalistischen Analyse völlig aus den Augen verloren hat (S. 66).

### **2. Kritik an einer positivistisch-empirischen Methodologie:**

Als ein Ergebnis des funktionalistischen Paradigmas entstände eine Konzeption komplexer Organisationen in Begriffen einer idealisierten Betrachtungsweise, wie sie der Managementperspektive entspricht (S. 67f.). Erst die weitgehend unkritische Übernahme dieser Kategorien ermöglichte die Anwendung des an naturwissenschaftlichen Vorbildern orientierten Methodenarsenals, das alternative Forschungsdesigns zu exotischen Abenteuern stempeln würde.

### **3. Kritik an der zugrundeliegenden, Herrschaftsinteressen widerspiegelnden Ideologie:**

Die an der funktionalistischen Soziologie und ihrer naturwissenschaftlich geprägten Methodologie orientierten Organisationstheorie erzeuge statische Beschreibungen der Organisationswirklichkeit. Ihre Erklärungsmodelle bestätigten die Überzeugung, daß die bestehenden gesellschaftlichen Institutionen unveränderlich und die gegenwärtigen Prozesse des sozialen Wandels "natürlich" seien. Den Organisationsmit-

---

gliedern ohne formale Legitimation sei dadurch die Möglichkeit genommen, eigene Visionen sozialer Realität zu formulieren. Diese Mehrheit werde von der herrschenden Theorieposition völlig ignoriert (S. 69).

Organisationstheorie traditioneller Prägung ist demnach tendenziell ein subtiles Instrument zur Legitimierung und damit Stabilisierung herrschender Klasseninteressen.

Mit dem Ende der 60er Jahre seien, so Reed diese systematischen "Mängel" der traditionellen Organisationstheorie derart offenkundig geworden, daß eine grundlegende, "reform-marxistisch" orientierte Neuorientierung unumgänglich sei.

Die von Reed vorgetragene Kritik am herrschenden (wohl nicht nur *organisationssoziologischen*) Paradigma ist mittlerweile bereits über 30 Jahre alt. Bereits 1961 kritisiert Krupp, daß die Organisationstheorie zu sehr an harmonistischen und damit funktionalistischen Vorstellungen orientiert sei, mit der beispielsweise die soziale Realität eines Industriebetriebs völlig unangemessen abgebildet würde: "[...] *an interpretation of the business firm through the language of 'group co-operation' may be analogous to a description of a jungle using a theory of a farm*" (Krupp, 1961, x).

Seiner Ansicht nach erkläre sich diese Schieflage der Theorieperspektive durch eine nicht hinterfragte Übernahme des *Weltbilds der Managerelite*, die ihre privilegierte gesellschaftliche und innerbetriebliche Rolle dadurch legitimierte, daß sie gemeinsame Ziele aller Mitglieder eines Unternehmens unterstellte: "[...] *organization theory expresses management's historical desire for "co-operation"*" (S. xii)

Diese Vermutung versucht er, mit der Interpretation von Klassikertexten der Management- und Organisationslehre zu belegen (S. 86ff.).

Organisationstheorie sei in zweierlei Hinsicht Teil der Managementdoktrin: Einerseits biete sie eine Theorie der Kontrolle und Steuerung, zum anderen biete sie eine Antwort auf die liberalistische Sichtweise monopolistischer Macht und ihrer Konflikttoleranz. Organisation schaffe mit technischer Logik und der Betonung gemeinsamer Ziele Harmonie in industriellen Gemeinschaften (S. 185).<sup>[22]</sup>

Unter dem Titel "*Fragwürdige Selbstverständlichkeiten der Organisationssoziologie*" kritisiert auch Burisch (1973, 7) aus derselben Perspektive das herrschende Paradigma. Seiner Ansicht nach gelte die (amerikanische!) Organisationstheorie bezeichnenderweise

---

*"als herausragendes Beispiel eines Berufszweiges [...], der vornehmlich mehr oder weniger verschleiert systemgebundene Sozialwissenschaftler anzieht"* (S. 9).

Besonders betont er die *Abgrenzung zwischen Organisation und Institution*, die seiner Ansicht nach allzu häufig übersehen wird: *"Institutionen sind durch Satzung, technische Ordnung, Konvention oder Zwang vorbestimmte soziale Beziehungsmuster, in die einzelne oder Gruppen eintreten oder aufgenommen werden"* (S. 27f.). Dem entspreche das in der faktischen Forschungstätigkeit überwiegend nachweisbare Organisationsbild, das den seiner Meinung nach wesentlichen Aspekt des Organisationsphänomens vernachlässige. Organisation sollte betrachtet werden als *"kooperativ betriebene soziale Veränderung"* (Burisch 1973, 36). Gerade diese dynamische Vorstellung werde den Interessen aller an Organisationen beteiligten (bzw. von ihnen Betroffenen) viel eher gerecht als die nur Statik abbildenden Begriffe.

*"Als utopische Kategorie des Widerstands ist 'Organisation' der Gegenbegriff zu dem der 'Institution'; präziser noch: Die elementare Kategorie 'Organisation' kann als der Begriff fungieren, mit dem Innovationsprozesse in sozialen Institutionen beschrieben werden"* (S. 72). Organisationen sollten auch

vom Forscher als Mittel zur Verwirklichung zukunftssträchtiger Ideen und nicht zur Zementierung von in der Vergangenheit begründeten Interessen betrachtet werden.

Den derzeitigen Zustand der Organisationstheorie beurteilt er pessimistisch, was sich nicht zuletzt in der von ihm vorgenommenen Klassifikation in eine Organisationssoziologie der Ohnmacht und eine Organisationssoziologie der Manipulation zeigt (S. 29).<sup>[23]</sup>

Die hier kurz dargestellten, meist von einer erklärt marxistischen Gesellschaftsanalyse ausgehenden kritischen Einwände, lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

#### ***Kritikansatz 1:***

Die Organisationstheorie hat sich aus der Praxis des Managements heraus entwickelt, spiegelt im wesentlichen die Sichtweisen und Idealvorstellungen der Manager, einer herrschenden Gruppe unserer Gesellschaft, und vernachlässigt die Perspektiven der mittels Organisation Beherrschten. Dadurch wird ein **Mythos der natürlichen Harmonie** erzeugt, der tatsächlich bestehende gegenläufige Interessenlagen verdeckt

---

Seite 49

---

Organisationstheorie muß Organisationen in ihrer gesellschaftlichen Rahmung begreifen und bewußt die Interessen derjenigen stärken, die tendenziell Betroffene ohne Eingriffsmöglichkeit sind. Dazu sollte für die Theoriebildung der Prozeßaspekt von Organisation, die geordnete Verwirklichung kollektiver Interessen, in den Vordergrund gerückt werden.

Die marxistische Gesellschaftsanalyse ist nicht der einzige Hochsitz, von dem aus die herrschende Organisationstheorie unter Beschuß geraten ist. Ein halbes Dutzend weiterer Kritikansätze hat sich bisher mit ganz unterschiedlicher Herkunft und Verbreitung herausgebildet, die in der Folge kurz dargestellt werden sollen, wobei ich statt der induktiven eine deduktive Darstellung wähle, in der jeweils die Zusammenfassung in wichtige Einzelteile zerlegt wird.

#### ***Kritikansatz 2:***

Organisationen sind Ergebnisse der Überrationalisierung menschlichen Denkens und erzeugen bei denjenigen, die in sie eingegliedert sind, zwangsläufig Entfremdung. Eine humanistische Organisationstheorie ist deshalb auch eigentlich gar nicht möglich; sie muß zwangsläufig in eine Anti-Organisationstheorie münden. Der **Mythos der Humanität** suggeriert die Vorstellung, daß Organisationen dem Menschen nützlich seien; dabei machen sie sich den Menschen zunutze. Der Mensch ist in seine eigene Falle geraten.

Aus einer radikal individuumsorientierten Perspektive stellt jede Organisation, gleichgültig welche Ziele sie verfolgt bzw. welchen Zwecken sie dient, eine Beschränkung menschlicher Freiheit dar. Sie beschränkt ihn in der ungebundenen Ausübung der Möglichkeiten, die in der menschlichen Existenz begründet sind.

Es gibt nun Kritiker organisationstheoretischer Forschung, die beklagen, daß diesem Aspekt, insbesondere im funktionalistischen Paradigma, keine Beachtung geschenkt werde. Sie weisen darauf hin, daß diese Beschränkung einige wenige Aspekte menschlicher ußerungsformen besonders tangiere, andere kaum. In seiner affektiven Ausdrucksfähigkeit sei der einzelne sehr stark beeinträchtigt, während die "ratio" durch das Geflecht organisatorischer Regelungen noch gestärkt werde. Dadurch geriete der Mensch durch seine Einbindung in eine Organisation in ein *inneres Ungleichgewicht*.

---

Seite 50

---

Das entstehende Spannungsfeld zwischen den spürbaren Defiziten beim einzelnen und den gegenläufigen Anforderungen der Organisation führt zu Entfremdung und wirkt zu beiden Seiten hin negativ. Verschiedene Autoren haben sich bereits mit Einzelaspekten der von ihnen als problematisch angesehenen Beziehung zwischen Mensch und Organisation auseinandergesetzt. Dazu gehören die folgenden:

- Mayo in den 20er Jahren mit seinem *industriepsychiatrischen Ansatz*, der davon ausging, daß der Mensch unter den vorherrschenden Arbeitsverhältnissen zwangsläufig psychisch krank sein müsse (vgl. Walter-Busch 1989, 65ff.), und der schließlich in abgeschwächter Form in die Human-Relations-Bewegung mündete (Roethlisberger/Dickson 1966).
- Argyris in den 60er Jahren, der ein Spannungsfeld aufzeigte, zwischen den "normalen" Bedürfnissen eines reifen Menschen einerseits und den Anforderungen formaler Organisationen, die von ihm Unterordnung und Unselbständigkeit verlangten, andererseits (Argyris 1957; 1960).
- Goffman (1973 [1961]) führte zur selben Zeit eine Studie über "Totale Organisationen" durch, die zwar nicht auf eine Kritik der Organisationstheorie abzielten; sie zeigt aber einen sehr problematischen Aspekt der Beziehung zwischen Organisation und Individuum auf: Rollendistanz als Mittel, sich organisatorischen Regeln innerlich zu entziehen (vgl. auch Adam 1991).
- Eine Gruppe um Hearn und Parkin Ende der 80er Jahre, die sich mit dem Aspekt menschlicher Körperlichkeit, speziell der Sexualität und ihrer totalen Verdrängung im arbeitsorganisatorischen Kontext befaßte. Die klassische Organisationstheorie ziele darauf ab, die Körper von Männern und Frauen durch Regelungen bis ins Detail zu kontrollieren, ohne sich davon ein ganzheitliches Bild, das über ein einfaches behavioristisches Modell hinausgehe, zu machen (Hearn/Parkin 1987, 21; Hearn u.a. 1989).<sup>[24]</sup>

---

Seite 51

---

Burrell/Morgan (1979) haben eine Perspektive der Organisationstheorie entwickelt, die sie als *Anti-Organisationstheorie* bezeichnen. Ihre Wurzeln sehen sie im wesentlichen in der kritischen Theorie, dem Existenzialismus und dem Anarchismus. "Anti-Organisation" deshalb, weil jede Beschäftigung mit dem Organisationsphänomen aus einer radikal humanistischen Perspektive, einer Sichtweise, die den Menschen in einer gedacht natürlichen Existenz ins Zentrum rückt, nur zum Schluß kommen kann, Organisationen rundweg abzulehnen. Da diese Forderung kaum zu realisieren ist, sollte aber zumindest die Organisationsforschung ihren traditionellen Standpunkt, den der Organisation, mit der Position des Organisationsmitglieds vertauschen.

Einen Ansatz des radikalen Humanismus zu verfolgen, bedeute, die Organisationstheorie als naives und völlig irregeleitetes Unternehmen zu begreifen. (Burrell/Morgan 1979, 324). Gerade das herrschende funktionalistische Paradigma legitimiere, so die Autoren, die Entfremdung zwischen dem einzelnen Menschen und dem Kollektiv, der Organisation (S. 312).

Organisationstheorie werde bewußt parteiisch, weil sie den Menschen vor der Organisation und ihren negativen "Emissionen" bewahren will. Nach dem Verständnis der Autoren ist diese Parteinahme nur dahingehend neu, daß sie bewußt verfolgt wird; ansonsten tritt sie nur an die Stelle traditioneller Parteinahme für das Kollektiv.

### **Kritikansatz 3:**

Organisationstheorie ist von männlichem Denken geprägt, weil die Organisationspraxis (noch?) von Männern beherrscht wird. Weibliche Vorstellungen von der Gestaltung von Organisation, die sich teilweise grundlegend von denen der Männer unterscheiden, finden keine Berücksichtigung. Der **Mythos der Geschlechtsneutralität** von Organisationsformen verbirgt ihre Entstehung aus männlichem Denken.

Im Zuge der Diskussion um die *Gleichberechtigung von Frauen* in Hinblick auf Führungspositionen tauchten auch Überlegungen auf, ob sich ein höherer Anteil von Frauen in einflußreichen Positionen innerhalb einer Organisation nicht auch auf deren Struktur auswirken würde. Diese Überlegungen gipfelten schließlich in der Frage: wie würden sich von Frauen geschaffene Organisationen von den traditionell männlich dominierten unterscheiden? In letzter Konsequenz relativiert eine derartige Frage

---

Seite 52

---

wahrscheinlich nicht nur die Existenz bestehender Organisationsformen, sondern auch bald 100 Jahre Organisationstheorie. Nicht nur Organisationen wurden in der Vergangenheit fast ausschließlich von Männern geschaffen und geprägt, dasselbe gilt auch für die Organisationstheorie.

Untersuchungen über *typisch männliche oder weibliche Organisationsformen* sind bislang kaum zu finden, und die bestehenden weisen kein organisationstheoretisches Konzept auf (Ambos 1988; Racki 1988).

Begründen ließen sie sich wohl mit grundlegenden Unterschieden zwischen männlichem und weiblichem Denken, wie sie z.B. Gilligan (1988) postuliert. Diese sieht sie in der frühkindlichen Sozialisation begründet, dem Verhältnis zwischen Mutter und Kind. *"Da Männlichkeit durch Ablösung definiert wird, Weiblichkeit hingegen durch Bindung, wird die männliche Geschlechtsidentität durch Intimität bedroht, die weibliche Geschlechtsidentität hingegen durch Trennung"* (Gilligan 1988 [1982], 17). Männliche Organisationsformen wären demnach auf Wettbewerb und Hierarchie, beides Formen der Abgrenzung, ausgerichtet, während weibliche Organisationsformen Kooperation betonen würden.

Nach Ferguson (1984) verbirgt sich im Konzept der bürokratischen (bürokratisch wird hier im weiteren Sinne etwa wie formal verstanden) Organisation hinter dem Schleier scheinbarer Rationalität ein Gerüst männlicher Herrschaft. Die gesellschaftliche Konstellation der Herrschaft von Männern über Frauen ist ihrer Ansicht nach in Organisationsmodellen deckungsgleich abgebildet, weil hier eine kleine männliche Gruppe mit Hilfe des organisatorischen Regelapparats über die übrigen Mitglieder herrscht und sie damit in eine quasi weibliche Rolle drängt.

Einen Schritt weiter geht Gould (1980) in ihrem Artikel über feministische Organisationsformen.

Traditionellen Organisationsvorstellungen unterstellt sie, nur männlichen Vorstellungen in Denken und Handeln gerecht zu werden (Gould 1980, 237).

Formalisierung, Zentralisierung und hierarchische Gliederung, wie sie dem Weberschen Idealtypus gemäß Organisation repräsentieren, seien den Grundprinzipien weiblicher Organisationsformen, die von Gleichheit und Solidarität geprägt seien, diametral entgegengesetzt (S. 241). Weil die traditionellen Merkmale formaler Organisation männliche Sichtweisen repräsentieren, eignen sie sich auch nicht für die Grundlegung von Organisationstheorien; sie stehen nur für eine einzige Wirklichkeit, eine von zweien. Zentrale Begriffe wie Ziele und Effektivität, Wachstum und Komplexität, Führung und Autorität müßten neu überdacht werden. (S. 249).<sup>[25]</sup>

---

Seite 53

---

#### **Kritikansatz 4:**

Organisationstheorie ist im weiteren Sinne ein Produkt abendländischen Denkens und im engeren Sinne US-amerikanischer Prägung. Der **Mythos des kulturellen Universalismus** verdeckt kulturelle Unterschiede.

Burisch (1973) weist als einer der ersten, jenseits der interkulturellen Managementforschung, explizit für die Organisationstheorie darauf hin, daß sie kulturabhängig sei, d.h. die kulturelle Herkunft ihrer

"Erfinder" widerspiegeln. Unterschiedliche nationale Wertvorstellungen haben demnach organisationstheoretische Schulen in den jeweiligen Ländern geprägt.

In der US-amerikanischen Organisationstheorie dominiere die Frage der Leistungsfähigkeit, es sei eine Neigung zum abstrakten Formalismus festzustellen; Organisationsforschung sei generell ahistorisch und unpolitisch.

Dagegen betone die Organisationsforschung in Großbritannien und Frankreich innerstaatliche kulturelle Unterschiede; diese werden zu Themen der Organisationsforschung. In Großbritannien trete dazu eine historische und sozialanthropologische Perspektive.

In der niederländischen Forschung werde dem Faktor Mensch größere Bedeutung zugemessen, während beispielsweise in der Organisationsforschung in den Staaten des ehemaligen Ostblocks lange Zeit Kybernetik und politische Bewußtseinstheorien dominierten (Burisch 1973, 40f.)

Cooper/Cox (1989) vergleichen die Wurzeln amerikanischer und europäischer Sozialforschung und heben unter anderem unterschiedliche Denktraditionen (behavioristische und humanistische vs. kognitivistische und psychoanalytische Psychologie [26]), unterschiedliche Menschenbilder ("rational man" vs. "complex man") und Annahmen über Klassenstrukturen (in Zweiklassenmodell vs. Klassenlosigkeit) hervor. [27]

---

Seite 54

---

Am hilfreichsten für die Unterstützung der These scheint mir aber der Beitrag von Boyacigiller/Adler (1991) zu sein. Ausgehend davon, daß die meisten Organisationstheorien amerikanischer Provenienz und deshalb von den politischen, ökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen der USA geprägt seien (Boyacigiller/Adler 1991, 272), haben die zwei Autorinnen drei wesentliche Merkmale amerikanischer Kultur herausgearbeitet, die zum einen Hinweise für das Verständnis der herrschenden Organisationslehre geben und damit gleichzeitig Perspektiven für alternative Ansatzpunkte aufzeigen.

Die drei Hauptmerkmale sind der Voluntarismus (vs. Determinismus), der Individualismus (vs. Kollektivismus) und "Low-Context"-Kultur (vs. "High-Context"-Kultur). [28] Sie erklären, so die beiden Autorinnen, die besonderen Merkmale der amerikanisch dominierten Organisationsforschung. [29]

Genauso wie mögliche Unterschiede zwischen einer gedachten männlichen und weiblichen Kultur bislang kaum Berücksichtigung gefunden haben, wurde bisher auch die Bedeutung internationaler kultureller Unterschiede für Theoriebildung und -anwendung nicht untersucht. Wie stark die Konsequenzen solcher Unterschiede tatsächlich sind, kann zum jetzigen Zeitpunkt nur schwer abgeschätzt werden.

Ob eine Organisationsforschung, die in den Köpfen weißer männlicher Amerikaner und Westeuropäer der Mittelschicht entstanden ist, nützliche Erkenntnisse und Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen, in denen beispielsweise nigerianische Frauen arbeiten, ergibt? Toi, toi, toi!

Nicht zuletzt hat aber auch die "japanische Herausforderung" über den Umweg der Organisationspraxis dazu beigetragen, vertraute Organisationskonzepte wieder zu hinterfragen (stellvertretend: Pascale/Athos 1982 [1981]). Das führte zwar nicht zu einer Re-Evaluierung, aber zu einer Schwerpunktverlagerung hin zu weichen Aspekten des Organisationsphänomens und der Entdeckung der Organisationskultur.

Seite 55

#### ***Kritikansatz 5:***

Organisationstheorie beschäftigt sich mit empirisch nicht faßbaren Phänomenen - zumindest nach traditionellem Methodenverständnis. Sie entwickelt Begriffe und Konzepte, die sie auf die Wirklichkeit anlegt, ohne deren Bedeutung für die Beforschten zu berücksichtigen. Der **Mythos der objektiven Existenz von organisationalen Phänomenen** verdeckt die subjektive Erlebniswelt der Organisationsmitglieder.

Jede Verständigung über einen Sachverhalt setzt ein *Minimum an gemeinsamen Begriffen* und Vorstellungen voraus, auf die die Beteiligten zurückgreifen, ohne daß sie sich dessen bewußt sind. Jegliche soziale Ordnung beruht auf derartigen "selbstverständlichen" Grundbegriffen. Auch in einer Organisation bilden sich gemeinsame Vorstellungen der Mitglieder über bestimmte Sachverhalte heraus. Der Organisationsforscher, der von außen in eine Organisation eintritt, bringt eigene Begriffe und Vorstellungen mit, die wahrscheinlich nicht mit denjenigen der "Organisationsinsassen" übereinstimmen, und die er aus seiner universitären Forschungsumgebung einschleppt. Weder er noch die Organisationsmitglieder sind sich im Normalfall der beschränkten Gültigkeit (Kontextabhängigkeit) der von ihnen verwendeten Begriffe bewußt. Deshalb werden sie sich miteinander unterhalten und unhinterfragt annehmen, das Gegenüber bringe das gleiche Begriffsverständnis mit.

Die *Ethnomethodologie* ist ein Zweig der sozialwissenschaftlichen Forschung, die sich mit der Entstehung und Praxis dieser selbstverständlichen Begriffe und Handlungsmuster beschäftigt. Begründet wurde sie von Garfinkel in den 60er Jahren (Garfinkel 1984). Sie entpuppte sich schon bald als enfant terrible innerhalb der soziologischen Familie.

hnlich wie die weniger radikale *phänomenologische Soziologie* (Berger/Luckmann 1980 [1966]) baut sie auf der Arbeit von Schütz auf, der wiederum von der Phänomenologie Husserls und der Idee der verstehenden Soziologie Max Webers ausgeht. "*Leitfrage ethnomethodologischer Analysen ist, wie die Handelnden ihre Welt als sinnhafte, und das heißt stets: als geordnete erzeugen*" (Eberle 1984, 448).

Zwar beschäftigen sich die Ethnomethodologen wie die "traditionelleren" Ansätze auch mit dem Problem der sozialen Ordnung. Sie lehnen jedoch die Vorstellung verselbständigter

---

Seite 56

---

Strukturen und einer dadurch fast naturgesetzlich selbstverständlichen Ordnung ab. Ordnung ist ein Ergebnis von Verständigungsversuchen und gegenseitigen Versicherungen von sozialen Akteuren und damit räumlich und zeitlich begrenzt. Ordnung verflüchtigt sich in dem Moment, wo ein Kontakt beendet wird; zurück bleiben nur Materie in Form von Dokumenten und Erinnerungen in den Köpfen der Beteiligten, die dann wiederum Ressourcen für neuerliche Ordnungsentstehung darstellen können. Ihr Hauptaugenmerk richten diese Forscher auf die Prozesse des Entstehens von Ordnung und die Regeln, die dabei regelmäßig Anwendung finden. Soziale Gebilde wie "Gesellschaft" oder "Organisation" stellen für sie keine untersuchbare Realität dar. "Organisation" liegt nur in den Methoden ihrer Konstitution, mehr kann sie nicht sein (vgl. Maeder 1989, 46ff.).

Entsprechend hart sind ihre Urteile zur traditionellen Forschung. Bittner, aus dem engsten Kreis um Garfinkel, hat sich bislang als einziger der erklärten Ethnomethodologen mit der traditionellen Organisationstheorie auseinandergesetzt (Bittner 1965).

Für ihn ist es erst einmal bezeichnend, daß die Soziologie Theorien aus Begriffen entwirft, von denen sie gar keine klare Vorstellungen hat. Seine Kritik baut er auf einer kritischen Analyse einiger zentraler Begriffe der Weberschen Bürokratiethorie auf: formale Organisation und Effizienz.

Der Begriff der formalen Organisationen kann aus seiner Sicht nicht mehr als eine "*programmatic construction*" und "*common-sense notion*" darstellen und ist in dieser Form für sozialwissenschaftliche Forschung damit unzureichend (Bittner 1965, 240). Viel problematischer ist aus seiner Sicht aber, daß ein derartiger Begriff für eine Analyse herangezogen wird, ohne daß geklärt ist, welche Bedeutung er für die Organisationsmitglieder selbst hat.

Am Beispiel der "Effizienz" zeigt Bittner, wie die Organisationsanalyse Kriterien verwendet, denen zwar auch in der analysierten Organisation selbst ein Verständnis zugrundeliegt, dieses aber keinerlei Berücksichtigung findet. Die Kriterien werden so behandelt, als wäre ihr Bedeutungsgehalt universell, was völlig illusorisch sei (S. 245f.). Entscheidend sei nicht der Begriff selbst, sondern wie damit in der Organisation umgegangen werde. Aus diesem Umstand leitet er die Forderung nach stärkerer Berücksichtigung der Akteursperspektive ab (S. 247).<sup>[30]</sup>



**Kritikansatz 6:**

Organisationstheorie ist ein Sprachspiel. Die empirische Realität organisationaler Fakten ist überformt durch die Sprachgewohnheiten und Metaphern, die sich innerhalb der Wissenschaftlergemeinschaften entwickelt haben. Dieses Sprachspiel hat eine Tendenz der Verselbständigung von der empirischen Realität. Der **Mythos der Objektivität von Wissenschaftssprache** verdeckt mehr unbewußte als bewußte Metaphern, die die Theoriebildung und Analyse prägen.

Sandelands/Drazin kritisieren in ihrem Beitrag die Neigung vieler Organisationsforscher, in ihrer Wortwahl die Ebene empirischer Realität zu verlassen. Stattdessen würden sie in geradezu mythologisierender Weise ihre Theorien aus abstrakten Begriffen wie "*environment selection*" oder "*strategic choice*" bilden und so die Illusion erzeugen, damit tatsächlich stattfindende und durch Beobachtung nachzuvollziehende Prozesse darzustellen (Sandelands/ Drazin 1989, 458). Dieser Gefahr unterlägen sowohl sogenannte endogenetische Ansätze, die Strukturänderungen durch organisationsinterne Entscheidungen erklären, als auch die exogenetischen, die Umweltfaktoren als zentrale Ursachen für Strukturänderungen sehen. Das Problem bestände im Kern darin, daß mit den Begriffen der Organisationstheorie eine Welt beschrieben werde, die der direkten Erfahrung über die fünf Sinne entzogen wäre. Aus ihrer Analyse leiten sie die Forderung nach einer mythenfreien Prozeßtheorie (und vor allem: Prozeßsprache) der Organisation ab (S. 472ff.).<sup>[31]</sup>

Seite 58

Begriffe und Metaphern prägen sowohl die Theoriebildung als auch praktisches Handeln in Organisationen. Die Organisationstheorie schleppt ein Vokabular mit sich herum, das ihrem Gegenstand einen fremden Charakter verleiht, der nur teilweise deckungsgleich mit den möglichen Facetten des Organisationsphänomens in der Realität ist.

**Kritikansatz 7:**

Organisationstheorie ist von Menschen gemacht, die persönliche Standpunkte, Bedürfnisse, Interessen und Ziele einbringen. Der **Mythos der Rationalität wissenschaftlichen Fortschritts** verdeckt das Allzumenschliche und den Erkenntnispielraum und damit die Relativität wissenschaftlicher "Wahrheiten".

*"Wie wahr sind die wahren Geschichten der Organisationssoziologie?"* fragt Emil Walter-Busch (1988) mit Blick auf zwei der profiliertesten Einzelfallstudien der Organisationsforschung, die legendären Hawthorne-Experimente der 30er Jahre (Roethlisberger/Dickson 1966 [1939], Walter-Busch 1989) und die "Lebenswelt"-Studie Ende der 80er Jahre (Volmerg u.a. 1986). Gerade die interpretative Forschung, der sich beide Studien eindeutig zuordnen lassen, erhebt den Anspruch der Abbildungswahrheit für die von ihr untersuchte Realität, weil sie nicht abstrakte Theorien, Kopfgeburten der wissenschaftlichen Elfenbeintürme, als Ausgangspunkt wähle und stattdessen die subjektive Wirklichkeit der Beforschten zum Zuge kommen lasse. *"Wie wahr sind die [von ihr] weitererzählten Geschichten erster Ordnung, die ihre Gewährspersonen mehr oder weniger vollständig und wohlgeformt selber erzählten? Und - vor allem - wie wahr sind die von den beteiligten Sozialwissenschaftlern daraus gefertigten, theoretisch mehr oder weniger elaborierten Geschichten zweiter Ordnung?"* (Walter-Busch 1988, 3).

Die Zeiten, da sich die *Naturwissenschaften* noch in der seligen Gewißheit baden konnten, daß ihre Theorien als Ergebnis objektiver Beobachtung zu betrachten seien, gehen dem Ende zu. Wissenschaft entpuppte sich als eine vor allem sozialpsychologisch interessante Paradigmenabfolge (Kuhn 1976 [1962]), wissenschaftlicher Fortschritt als Ergebnis von Devianz (Feyerabend 1986 [1975]) und die Forschungslabors als Orte der "*Fabrikation*" von Fakten (Knorr-Cetina 1991 [1981]). Objektivität ist damit nicht mehr als das Prädikat für die räumlich und zeitlich in ihrer Gültigkeit beschränkten Glaubensform und in Wahrheit ein "*general agreement*".

In den *Sozialwissenschaften* ist man sich dieser Problematik schon seit längerem sehr wohl bewußt, doch glaubt sie die eben erwähnte interpretative Forschung damit umgehen zu können, daß sie den Anspruch auf Objektivität ganz aufgibt und an seine Stelle die Verbindlichkeit von Intersubjektivität rückt: Wir wissen zwar nicht, wie die Organisation wirklich ist, aber es sollte ausreichen zu erfahren, was ihre Mitglieder uns darüber erzählen.

Daß die Aufnahme und Verarbeitung dieser Erzählungen erster Ordnung wiederum eine verfärbende Interpretationsleistung ist, scheint dabei offensichtlich übersehen zu werden. "[Die Forscher] stellen offenkundig ihr eigenes Bild der untersuchten betrieblichen Lebenswelt dar, indem sie ausführlichst ihre Untersuchungspartner selber zu Wort kommen lassen - wobei sie dies freilich nur mit ausgewählten, ihnen als Sozialwissenschaftlern besonders aufschlußreich erscheinenden Originalzitate tun können" (Walter-Busch 1988, 2). Und nach eingehendem Quellenstudium zu den Hawthorne-Experimente kommt Walter-Busch zu einem entsprechenden Schluß: "Von der revolutionären, paradigmatischen Bedeutung ihrer Human-Relations-Ideen überzeugt, hörten demgegenüber sowohl Mayo wie Roethlisberger nicht gut zu, wenn die Arbeiterinnen des Testraums (oder andere Kenner der Situation) in diesem Sinne die wichtige Rolle materieller Verdienstmotive hervorhoben. [...] Mayo erfand, um das revolutionär Neuartige der neuen Perspektive wirkungsvoller hervorheben zu können, die Legende vom Hawthorne-Effekt, die dem wirklichen [...] Ablauf der Experimente im Relay Assembly Testraum nicht gut entspricht" (S. 11).

Organisationstheorien sind von Menschen gemacht, die den scheinbar so objektiv begründeten Begriffen ihre persönlichen Sichtweisen und Interessen unterlegt haben - nur selten bewußt, aber umso folgenreicher.

### **Resümee: Kann man noch mit gutem Gewissen Organisationsforscher sein?**

Mit Blick auf die im vorangehenden Kapitel präsentierten Ansätze zur Kategorisierung von Organisationstheorien muß natürlich darauf hingewiesen werden, daß einige von ihnen einzelne dieser Kritikpositionen berücksichtigt und in ihre Kategorien eingearbeitet haben. Dies gilt insbesondere für die Arbeiten, die auf Burrell/Morgan (1979) aufbauen. Die Paradigmen des "Radikalen Strukturalismus" und des "Radikalen Humanismus" sind weitgehend deckungsgleich mit den Kritikansätzen 1 bzw. 2. Das "Interpretative Paradigma" fängt mindestens zum Teil den Kritikansatz 5 auf.

Die hier zusammengefaßte Kritik an der Organisationsforschung zielt vor allem auf den Stamm des Organisationstheoriegewächses und seine mächtigsten ste. Insbesondere richtet sie sich gegen diejenigen Theorien, die vorzugsweise für die Managementlehre

rezipiert wurden, weil sie dafür als besonders geeignet erachtet wurden. Das sind gleichzeitig diejenigen Theorien, die sich für die Umsetzung in der Organisationspraxis besonders anzubieten schienen. In den Begriffen der Klassifikation von Burrell/Morgan gesprochen heißt das, daß man durch Ausweichen von *gewohnten funktionalistischen Denkfurchen* auf alternative Paradigmen dem Bannstrahl der Kritik entgehen könnte:

- a) Man freunde sich mit dem Gedanken an, daß Organisationen mehr als "Friede, Freude, Eierkuchen" sind, und werde *radikaler Strukturalist*.
- b) Man gewinne Distanz zum (faszinierenden aber für den einzelnen verhängnisvollen) Organisationsphänomen und werde *radikaler Humanist*.
- c) Man gehe in Zukunft im vollen Bewußtsein des totalen Konstruktivismus vorsichtiger mit seinen vorgefaßten Ansichten und vorformulierten Begriffen um und werde *interpretativer Sozialforscher*.

Damit bewegt man sich immer noch im Rahmen möglicher, d.h. vorgesehener Organisationsforschungsvarianten.

Den übrigen kritischen Einwänden zu begegnen, ist erheblich schwieriger.

Will die Zunft der Organisationstheoretiker sich von dem *Makel der geschlechtlichen Schiefheit* ihrer Produkte befreien, muß sie in erster Linie dafür sorgen, daß mehr Frauen Zugang zu den Werkbänken der organisationstheoretischen Produktionsstätten finden. Im Kreis der Einzeldisziplinen sozialwissenschaftlicher Forschung ist gerade die Beschäftigung mit Organisationsphänomenen stets eine uniform männliche Domäne gewesen. Männlichen Forschern steht aber der Weg offen, sich mit Arbeiten über die Unterschiede zwischen männlichem und weiblichem Denken, wie sie in den letzten Jahren zuhauf entstanden sind (und fast ausschließlich von Frauen verfaßt wurden!), zu beschäftigen (z.B. Gilligan 1988 [1982]; Belenky u.a. 1989 [1988]) und sich der Relativität ihres eigenen männlichen Denkens bewußt zu werden.

Bei dem *Problem der beschränkten interkulturellen Gültigkeit* von Organisationstheorien und -konzepten liegt der Fall ganz ähnlich. Solange diese im wesentlichen in den USA entwickelt werden, trägt die Organisationsforschung als Gesamterscheinung das Qualitätssiegel "made-in-the-USA" und exportiert mit der zunehmenden internationalen Verflechtung über die Wirtschaftsunternehmen ein kleines Stück amerikanischen "way of think" bis in die hinterste Ecke der Welt - wie Coca Cola seine Alubüchsen...

Kritikpunkt 6 bringt ein besonders schwierig unter Kontrolle zu bringendes Problem zum Vorschein: Die offensichtliche Diskrepanz zwischen der Idealvorstellung einer reinen, d.h.

Seite 61

von "nicht-wissenschaftlichen" Einflüssen gereinigten Wissenschaft und der Realität der "Theorieverschmutzung" durch die Wissenschaftler selbst: sei es über kulturelle Einflüsse (Kritikansatz 4), geschlechtstypische Einflüsse (Kritikansatz 3), interessenabhängige (Kritikansatz 7) oder durch Einflüsse aus anderen Bereichen der sozialen Welt, die wissenschaftliche Betätigung prägen. Unter den Bedingungen einer islamischen Republik entstehen aus der Beschäftigung mit gleichen Phänomenen andere Theorien als in einem vom Atheismus geprägten Staat, in Zeiten wirtschaftlicher Depression andere Theorien als in Zeiten des "Konsumterrors", weil die Menschen - auch die wissenschaftlich tätigen - unterschiedliche Erlebniswelten mit sich herumtragen, die unterschiedliche Bilder und Begriffe erzeugen, und diese Bilder und Begriffe auch ihr "wissenschaftliches Auge" prägen.

Wissenschaftliche Forschung - geistes- und sozialwissenschaftliche Forschung viel stärker als naturwissenschaftliche - ist an (sozialen) Ort und Zeit ihrer Entstehung gebunden.

Der letzte Einwand gegen die Organisationstheorie trifft sie wie jede andere Wissenschaft. Wissenschaft wird von Menschen gestaltet und ist deshalb auch ein Stück menschlich; der eine mag davor erschrecken, der andere milde lächeln.

Die Antwort auf die Überschrift dieses Abschnitts muß lauten: Angesichts der üblicherweise hochgehängten Ideale von Wissenschaftlichkeit eignet sich ein andauernd gutes Gewissen kaum mehr als ein nützliches Kriterium für die Beurteilung von Arbeiten in der Organisationsforschung. So rate ich zur römisch-katholischen Variante: Solange man sich immer wieder einmal Zeit zum beichten nimmt, bleibt auch hier der Weg ins Himmelreich offen...

Organisationstheorie entsteht immer in einem erkenntnisleitenden Kontext. Das muß man akzeptieren. Fordern kann man allerdings, daß dieser auch offengelegt wird.

## Fußnoten

[16] ... die in den meisten Fällen immer schon stillschweigend geklärt sind - nur leider nicht bewußt.

[17] Schütz 1971/72 [1962-66], Berger/Luckmann 1980 [1966]

[18] Garfinkel 1984 [1967]

[19] Auch der organisationspathologische Ansatz von Kets de Vries und Miller (1985), die Organisationen als Produkte neurotischer Charakterzüge ihrer Führungspersonen analysiert haben, fällt unter die

Theorien situationaler Ordnung, hier verstanden als gezielte Gegenposition zum Ansatz der rationalen Ordnung.

[20] Auch Adorno (1971) geht von einem Ansatz des situationalen Konflikts zwischen Individuum und Organisation aus.

[21] Einen Versuch der empirischen Erfassung dieser Konfliktsituation unternahmen Volmerg u.a. (1986).

[22] Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt auch Albrow (1973, 408). Er weist darauf hin, daß der Organisationsforscher oder -berater bereits beim Eintritt in eine Organisation parteiisch sei, weil er unhinterfragt die Perspektive der Unternehmensleitung mit in das Unternehmen hineintrage.

[23] Den Analysen von Krupp und Burisch folgen auch Heyderbrand (1977), Burrell (1990) und Clegg (1990).

[24] Auch Adorno nimmt in einem Vortrag einen ganz ähnlichen kritischen Standpunkt gegenüber dem Organisationsphänomen und den theoretischen Vorstellungen, die dafür entwickelt wurden, ein. Adornos Sichtweise kristallisiert sich am deutlichsten in dem Begriff des Instrumentalcharakters des Menschen in der Organisation. Dieser zeige sich dadurch ganz deutlich, *"daß die von der Organisation Erfassten ihr primär nicht um ihrer selbst willen, sondern eben als Werkzeuge zur Realisierung des Zweckes angehören, dem die Organisation dient [...] in der Organisation sind die menschlichen Beziehungen durch den Zweck vermittelt und nicht unmittelbar"* (Adorno 1971, 69). Der Mensch sei sich nicht bewußt, daß er sich durch seine eigenen künstlichen Geschöpfe, die Schöpfungen der Verständigung mit anderen Menschen, zum Objekt machen lasse und dadurch ein Stück weit seine eigene Natur zerstöre.

[25] Hearn/Parkin gelangen zu dem entsprechenden Schluß, daß *"Texts about organisations turn out to be discussions of men, men's behaviour and masculinity"* (Hearn/Parkin 1987, 34).

[26] Bertrand Russell hat die Unterschiede wissenschaftlicher Forschung in einem Kommentar zu Behaviorismus und (kognitivistischer) Gestalttheorie einmal folgendermaßen karikiert: *"Animals studied by American rush about frantically, with incredible display of hustle and pep, and at last achieve the desired result by chance. Animals observed by Germans sit still and think, and at last evolve the solution out of their inner consciousness"* (Russell 1927, zitiert nach Cooper/Cox 1989, 60).

[27] Auch Kassem (in: Hofstede/Kassem 1976, 14; zit. nach Türk 1984, 24f.) entwickelt eine Gegenüberstellung amerikanischer und europäischer Organisationsforschung, die allerdings deutlich aus amerikanischer Perspektive erdacht ist.

[28] *"In high-context-cultures, the external environment, situation, and non-verbal behavior are crucial for understanding communication. By contrast, in low-context cultures, a much greater portion of the meaning in a given communication comes from the spoken word. [...] The low-context orientation of the United States (and also England) may explain the minimal emphasis organizational theory historically has placed on such contextual factors as history, social setting, culture, and government"* (Boyacigiller/Adler 1991, 276).

[29] Cameron u.a. (1989) zeigen am Beispiel Brasiliens die Schwierigkeiten beim Versuch, Theorien der Arbeitsmotivation sowie den Kontingenzansatz auf die Situation in dortigen Unternehmen zu übertragen. Kiggundu (1989) weist darauf hin, daß die Bedeutung kultureller Variablen in Organisationstheorie und Managementlehre bislang unterschätzt wurde.

[30] Einziges Beispiel empirischer Organisationsforschung eines Ethnomethodologen ist die sehr lesenswerte Fallstudie von Sudnow (1973) über ein Krankenhaus und die darin beobachtete *"Organisation und die Struktur des professionellen Umgangs mit Sterbenden und Toten"* (Sudnow 1973, 228). hnlich angelegt sind die Studien von Silverman/Jones (1973, 1976), die auf der

phänomenologischen Soziologie aufbauen.

[31] Die unbewußte Bedeutung von **Metaphern und Sprachspielen** für einen Aspekt der Organisationspraxis, das Management von Wirtschaftsorganisationen, hat Clancy (1989) herausgearbeitet. In der historischen Entwicklung haben sich demnach Sprachgewohnheiten um die Metaphern "Spiel", "Krieg", "Maschine" usw. herum herausgebildet und in ihrer Dominanz gegenseitig abgelöst. Inwieweit die Sprachpraxis der Manager auch die Organisationstheorie beeinflusst und die Interpretationen empirischer Organisationsforschung in Strukturen ihrer Begrifflichkeiten gelenkt hat, ist noch nicht untersucht worden. Daß ein Einfluß stattgefunden hat, liegt nahe, wenn man bedenkt, wie eng die Entwicklungsgeschichte nicht-weberianischer Organisationstheorie und Managementlehre miteinander verwoben waren. Auch Weick (1985) weist auf die Bedeutung der Militärmetapher für die Organisationstheorie hin: *"Organisationen haben Stab und Linie und Kommandoketten. Sie entwickeln Strategien und Taktiken. Organisationen geben ihren Leuten Marschbefehle, lassen anmustern, greifen Konkurrenten an [...], starten Kampagnen, beurteilen das Fußvolk, schicken gut gedrillte Vertreter ins Feld, bedauern eine Garnisonsmentalität, blasen zum Rückzug, ziehen Informationen ein, schlagen Schlachten, feuern Verräter, reden von Meuterei, benutzen Ablenkungsmanöver, reiten Attacken, disziplinieren ihre Truppen und beklagen, daß der Verhaltenskodex nicht funktioniert"* (Weick 1985 [1969], 75).

## 6. Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie in den 90er Jahren

Ich habe nun im einzelnen sehr knapp, im Gesamten aber sehr breit den gegenwärtigen Stand der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Organisation skizziert. Den bewußt weit gewählten Bogen schließe ich nun mit ein paar Anmerkungen zu einigen sich bereits abzeichnenden Zukunftstendenzen.

Türk (1989) konstatiert mit deutlich kritischem Unterton die *"nicht unproblematische Tendenz, die sich zur Zeit insbesondere in der US-amerikanischen Literatur anbahnt [...]". Diese Tendenz besteht darin, eine 'Paradigma'-Pluralität zu konstatieren, diese als normal zu bezeichnen und allen Ansätzen (mit geringen Einschränkungen) das gleiche Recht, die gleiche Geltung zuzumessen"* (Türk 1989, 21).

Der Zerfall traditioneller Leitvorstellungen für die Organisationsforschung...

- für Türk (1989) repräsentiert durch den Kontingenzansatz,
- für Reed (1985) durch den Funktionalismus und
- für Benson (1983) durch das Rationalitätsparadigma

führt zu einer grundlegenden Neuorientierung, die für alle drei Autoren durch eine *Pluralisierung* gekennzeichnet ist. Türk bewertet sie grundsätzlich negativ, ohne daß er einen Ansatz bevorzugt, Benson bleibt neutral und Reed enthält sich ebenfalls einer Kritik, präferiert aber eine mögliche Variante, die marxistisch inspirierte.

Türk faßt die Entwicklungstendenzen in vier zentrale Themen zusammen, die sich alle als eine Folge der Verdrängung des Kontingenzansatzes entwickelt haben:

### 1. **Entmythologisierung**

Das Bild der Organisation als rationales Produkt rationaler Akteure wird als Mythos demaskiert und die wahre Gestalt dahinter zu erfassen versucht (von den Theorien der rationalen Ordnung zu Theorien der situativen Ordnung).

### 2. **Dynamisierung**

Die Beschäftigung von Organisationen als mehr oder weniger stabilen Gebilden der sozialen Welt - die Organisation - rückt gegenüber einer Sichtweise, die sie als Zwischenstationen des Organisationsprozesses betrachten - das Organisieren - in den Hintergrund (von Zustandstheorien zu Prozeßtheorien).

Seite 63

### 3. **Rehumanisierung**

Die Sichtweise von Organisationen als Gebilden, die unabhängig von einzelnen Handlungen ihrer Mitglieder inneren Gesetzmäßigkeiten unterliegen, wandelt sich in eine stärkere Betonung der Rolle des einzelnen Akteurs in der Organisation (von Theorien der Struktur zu Theorien der Ordnung bzw. des Konflikts).

### 4. **Politisierung**

Organisationen werden weniger als Ort der harmonischen Ordnung als vielmehr als Arenen der Interessenkonflikte angesehen (von Theorien der Ordnung zu Theorien des Konflikts).

Benson (1983), auf dem Türk teilweise aufbaut, geht von der Verabschiedung der rational gestalteten Organisation aus und unterscheidet vier Richtungen in der Organisationsforschung (Benson 1983, 45):

1. *"Demythologizers"*
2. *"Politicizers"*
3. *"Ecologizers"*

#### 4. "Totalizers"

Die ersten zwei Richtungen entsprechen den begriffsgleichen bei Türk; die beiden anderen stehen für eine Verschiebung des Blickwinkels vom Innenleben der Organisation auf ihre Außenbeziehungen (*Ecologizers*) bzw. ganz ähnlich gelagert auf ihre Einbettung in einen bestimmten Kontext: institutionelle Rahmenbedingungen oder Populationen von Organisationen (*Totalizers*). Damit prophezeit er eine Verlagerung von Theorien der Struktur zu Theorien der Metastruktur.

Zwischen den Entwicklungsszenarien von Türk und Benson gibt es deutliche Widersprüche, die sich daraus ergeben, daß die beiden Autoren unterschiedliche herrschende Paradigmen identifiziert haben. Für Türk ist der Umweltaspekt bereits "abgearbeitet", während für Benson, der von einer Perspektive des rationalen Akteurs ausgeht, der die Organisation beliebig gestalten kann, der Einfluß der Umwelt erst interessant zu werden scheint.

Auf das Klassifikationsschema der Organisationstheorien umgelegt, wirken sich die Prognosen von Benson und Türk folgendermaßen aus:

Seite 64

		Zustandstheorien		
		Ordnungstheorien	Konflikttheorien	Prozeßtheorien
Interaktionismus	rational handelnder Akteur	- -	o	o
	situativ handelnder Akteur	o	++	++
Strukturalismus	Organisation und ihre Untereinheiten	- -	-	-
	Organisation ihrer Umwelt/ Population	- -	+	+

Dabei bedeutet jedes "+" zunehmende Bedeutung, jedes "-" abnehmende Bedeutung, und "o" steht für (z.T. saldiert) gleichbleibende Bedeutung.

Diese Übersicht gibt nicht mehr als einen vagen Trend wieder. Die erkennbaren Unterschiede sind aber doch recht deutlich: Wanderungen innerhalb des strukturalistischen und des interaktionistischen Ansatzes nach rechts unten, und eine Bedeutungsverschiebung zwischen diesen beiden Gruppen zugunsten der interaktionistischen Variante.

Reed (1985, 174ff.) geht weniger von tatsächlich bereits zu beobachtenden Entwicklungslinien als von möglichen Wegen (Strategien) aus der von ihm diagnostizierten Krise der Organisationstheorie aus. Bemerkenswerterweise unterscheidet auch er wie Türk und Benson deren vier (offensichtlich die magische Zahl einer an zweidimensionalen Schaubildern orientierten Organisationstheorie, vgl. die Einleitung zu diesem Beitrag):

### 1. **"integrationist strategy"**

Integration verschiedener sich auseinander bzw. nebeneinander entwickelnder Einzelansätze zu einem gemeinsamen umfassenden Theoriegebäude. Die Erklär-

Seite 65

rungskraft der einzelnen Ansätze wird durch ihre Vermischung "synergetisch" gesteigert.

### 2. **"isolationist strategy"**

Ausgangspunkt ist die Annahme, daß die verschiedenen Schulen und theoretischen Ansätze grundsätzlich inkompatibel sind und eine Vermischung zu einer Schwächung der Erklärungskraft jedes einzelnen führt. Deshalb muß eine strikte Abgrenzung innerhalb der Vielzahl sich entwickelnder Richtungen aufrechterhalten werden, und die verschiedenen Schulen sollten ihre Differenzen gegenüber außen stützen.

### 3. **"imperialist strategy"**

Ein Erklärungsansatz wird über die anderen gestellt, und diese werden nur soweit berücksichtigt, als sie dem einen priorisierten nicht widersprechen.

### 4. **"pluralist strategy"**

Die in der Vielzahl von Theorieansätzen begründete Komplexität wird akzeptiert, und für jedes Erklärungsproblem werden alle Ansätze quasi der Reihe nach "durchgespielt". Dabei wird immer der jeweils am geeignetsten erscheinende schließlich ausgewählt.

Vorhersagen sind in aller Regel stets von betont positiven oder negativen Erwartungen desjenigen, der sie äußert, geprägt und sagen deshalb oft mehr über die Person und deren Wertvorstellungen aus, als diesen lieb sein kann.

Im übrigen tragen Vorhersagen<sup>[32]</sup> immer den Makel, daß sie auf Extrapolationen vergangener Datenreihen beruhen. Je unangenehmer uns die Vergangenheit im Magen liegt, umso erschreckender fallen die Zukunftsvisionen aus.

Die Organisationstheorie ist im Schlepptau der Managementlehre in die *Postmoderne* übergetreten (Gmür 1991). Was ihr da nach der Verabschiedung des modernistischen Fortschrittsmythos noch bleibt, ist ein Karussell von Modethemen, das sich Tag für Tag, Kongreß für Kongreß, Wissenschaftlergeneration für Wissenschaftlergeneration dreht, in immer neuen Farben und Formen, bezaubernd und entzückend - und bleibt doch immer dasselbe Karussell. Weil es gerade so schön ist, mag auch niemand absteigen.

Da ich den Beitrag nicht mit diesen zynisch anmutenden Bemerkungen beenden will, werde ich ihn mit einigen konstruktiven Hinweisen für eine sinnvolle Auseinandersetzung mit und Weiterentwicklung von Organisationstheorien abschließen.

Seite 66

## **7. Abschließende Hinweise für junge Märchenerzähler**

Der derzeit dominierende amerikanische Zweig der Organisationstheorie ist aus der allgemeinen Managementlehre heraus entstanden. Die Gestaltungslehre (*Wie soll ich in einer Organisation handeln?*) schuf sich, quasi als Satelliten, eine Erkenntnislehre (*Was sollen wir uns unter einer Organisation vorstellen?*). Diese bekam die Aufgabe zugeteilt, Basiswissen für erfolgreichere Problemlösungen zu schaffen. Daher leitet sich der Erkenntnisbedarf der Organisationsforschung aus dem Problemlösungsbedarf der Managementlehre und -praxis ab.

Wer unter dieser Rollenvorgabe Organisationen beforcht, für den lohnt es sich, folgende Hinweise zu beachten:

1. Die Organisationsforschung ist in ihrer Entwicklungsgeschichte stets ein Abbild aktueller Managementprobleme in der Praxis gewesen. Das war beim Taylorismus nicht anders als bei der Organisationskulturwelle. Demnach besteht die besondere Kunst der Organisationsforschung darin, stets aktuelle Themen der Managementpraxis aufzugreifen und "wissenschaftlich" zu



- bearbeiten.
2. Die Organisationspraxis betrachtet sich selbst als hochgradig komplex. Das bedeutet, daß die realen Vorgänge so vielfältig beschaffen und untereinander vernetzt sind, daß sie gar nicht mehr "maßstabsgetreu" übersetzt werden können. In dieser Situation bleibt nur noch, von verschiedenen Seiten synchron an das Problem heranzutreten und die einzelnen Problemlösungsinseln miteinander zu verknüpfen. Statt eines umfassenden geschlossenen Modells wird eine reale Situation mit einem Netzwerk vielfältiger Einzelbetrachtungen überzogen. Die Zeit der Mega-Theorien ist vorbei.
  3. Als Grundfrage bleibt der Konflikt zwischen der Handlungstheorie mit dem aktiven Subjekt und der Systemtheorie mit einer eigengesetzlichen Struktur, in der der einzelne zum Objekt wird. Auch ein pluralistischer Ansatz erfordert eine eindeutige Standortbestimmung, wenn keine Paradoxien aufgebaut werden sollen.
  4. Da die Organisationstheorie aus einem bestimmten sozialen Kontext herausgewachsen ist, trägt sie auch die Charakterzüge ihrer Gründerväter: Diese waren in aller Regel männlich, westeuropäischer Abstammung und "kapitalfreundlich". Das ist aber nur ein möglicher Standpunkt unter vielen in der Welt der Organisationen.

Seite 67

5. Theorien werden von Menschen mit ganz bestimmten Anliegen entwickelt. Daß sie dann manchmal stark "menscheln", läßt sich kaum vermeiden. Das gilt für jede Theorie und jedes Modell über die Wirklichkeit. Auch selbst ist man davon nicht ausgenommen.
6. Daß die organisationstheoretische Forschung nicht selten so praxisfern erscheint, liegt daran, daß deren Erzeuger sich der Praxis, in der sie sich selbst befinden, zu wenig bewußt sind. Universitäten und Fakultäten, Lehrstühle und Forschergruppen bieten lohnende Beispiele für organisationstheoretische Studien. Diese Chancen werden nur allzu selten genutzt.

Der Nutzen *organisationstheoretischer Forschung* liegt darin, demjenigen, der Probleme in oder unter Zuhilfenahme von Organisationen lösen muß, Erklärungen zu vermitteln, damit er zu besseren Lösungen gelangt, als wenn er dieses Wissen nicht hätte. Somit stellt die Theorie ein Hilfsmittel für die Praxis dar. Auf welchen Wegen sie zu diesem Erklärungsgewinn gelangt, muß die Praxis der Theorie aber schon selbst überlassen. Unter diesem Gesichtspunkt lehne ich die Forderung nach einer verstärkten "Praxisorientierung" wissenschaftlicher Forschung und Lehre, wie sie immer wieder geäußert wird, ab. Solche Forderungen reichen immer nur so weit, wie ihr aktuelles Vorstellungsvermögen es gerade zuläßt. Der Gewinn theoriegeleiteter Erkenntnisse an den Forschungsinstitutionen liegt aber genau darin, Erkenntnisse zu vermitteln, die zuvor noch unvorstellbar waren. Außerdem ist die Welt der Praxis auch nichts weiter als eine große Mythensammlung, und die Organisationstheorie hat schon mit ihren eigenen Mythen genug zu tun ...

Die Freiräume organisationstheoretischer Forschung sind erheblich. Welche Geschichten jeder einzelne daraus entwickelt, mag ihm, wohl oder übel, selbst überlassen bleiben.

Seite 68

## Literaturverzeichnis

**Acker, Joan (1991)** *Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations*; in: Lorber, Judith/Farrell, Susan A. (Hrsg.) *The social construction of gender*; Newbury Park u.a.: Sage, S. 162 - 179

**Adam, Dietmar (1991)** *Organisationen als totale Institutionen. Theoretische und praktische Unwägbarkeiten und Probleme der Organisationskulturforschung*; Diplomarbeit, Bamberg: unveröffentlicht

**Adorno, Theodor W. (1971)** *Individuum und Organisation*; in: ders. *Kritik: Kleine Schriften zur Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 67 - 86

- Albrow, Martin (1973)** *The study of organisations: objectivity or bias?*; in: Salaman, Graeme/Thompson, Kenneth (Hrsg.) *People and organisations*; London: Longman, S. 396 - 413 (1. Veröffentlichung: 1968)
- Aldrich, Howard E. (1979)** *Organizations and environments*; Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall
- Aldrich, Howard E./Pfeffer, Jeffrey (1976)** *Environments of organizations*; in: Annual Review of Sociology 2/1, S. 79 - 105
- Ambos, Ingrid (1988)** *Frauen als Unternehmerinnen und die Charakteristik ihrer Betriebe. Eine Untersuchung über den Raum Hannover*; Bielefeld: Kleine
- Argyris, Chris (1960)** *Understanding organizational behavior*; London: Tavistock
- ders. (1957)** *Personality and organization; the conflict between system and individual*; New York: Harper
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1978)** *Organizational learning. A theory of action perspective*; Reading: Addison-Wesley
- Astley, W. Graham/Van de Ven, Andrew (1983)** *Central perspectives and debates in organization theory*; in: Administrative Science Quarterly, 28/2, S. 245 - 273
- Axelrod, Ronald (1988)** *Die Evolution der Kooperation*; München: Oldenbourg (1. Ausgabe: *The evolution of cooperation*; 1984)
- Barnard, Chester I. (1970)** *Die Führung großer Organisationen*; Essen: Girardet (1. Ausgabe: *The functions of the executive*; 1938)
- Belenky, Mary F./Clinchy, Blythe M./Goldberger, Nancy R./Tarule, Jill M. (1989)** *Das andere Denken. Persönlichkeit, Moral und Intellekt der Frau*; Frankfurt: Campus (1. Ausgabe: *Women's way of knowing; the development of self, voice, and mind*; 1988)
- Benson, J. Kenneth (1983)** *Paradigm and praxis in organizational analysis*; in: Research in Organizational Behavior Vol. 5, S. 33 - 56
- ders. (1977)** *Innovation and crisis in organizational analysis*; in: The Sociological Quarterly, 18/1, S. 3 - 16
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1980)** *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie*; Frankfurt am Main: Fischer (1. Ausgabe: *The social construction of reality*; 1966)
- Billings, Robert S./Milburn, Thomas W./Schaalman, Mary Lou (1980)** *A model of crisis perception: a theoretical and empirical analysis*; in: Administrative Science Quarterly, 25, S. 300 - 316
- Bittner, Egon (1965)** *The concept of organization*; in: Social Research, 32. Jg., S. 239 - 251
- Blau, Peter M. (1955)** *The dynamics of bureaucracy; a study of interpersonal relationships in two governmental agencies*; Chicago: University of Chicago
- Blau, Peter M./Meyer, Marshall W. (1987)** *Bureaucracy in modern society*; New York: Random House (1. Ausgabe: Blau, Peter M., 1956)
- Bouchikhi, Hamid (1990)** *Structuration des organisations: Concepts constructivistes et tude de cas*;

Paris: Economica

**Bougon, Michel/Weick, Karl E./Binkhorst, Din (1977)** *Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra*; in: *Administrative Science Quarterly*, 22, S. 606 - 639

**Boyacigiller, Nakiye/Adler, Nancy J. (1991)** *The parochial dinosaur: organizational science in a global context*; in: *Academy of Management Review*, 16/2, S. 262 - 290

**Braverman, Harry (1974)** *Labour and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*; New York: Monthly Review

**Burisch, Wolfram (1973)** *Organisation als Ideologie: Kritik und Darstellung einer elementaren Kategorie der Soziologie*; Stuttgart u.a.: Kohlhammer

**Burrell, Gibson (1988)** *Modernism, postmodernism and organizational analysis 2: the contribution of Michel Foucault*; in: *Organization Studies*, 9/2, S. 221 - 235

**ders. (1980)** *Radical organization theory*; in: Dunkerley, David/Salaman, Graeme (Hrsg.) *The International Yearbook of Organization Studies*; London: Routledge & Kegan, S. 90 - 107

Seite 69

**Burrell, Gibson/Morgan, Gareth (1979)** *Sociological paradigms and organisational analysis*; London: Heinemann

**Burns, Tom/Stalker, George M. (1961)** *The management of innovation*; Tavistock: London

**Cameron, Kim S./Myung, Un Kim/Freeman, Sarah J. (1989)** *Contradictions between Brazilian and U.S. organizations: implications for organizational theory*; in: Osigweh, Chimezie A. B. (Hrsg.) *Organizational science abroad: constraints and perspectives*; New York: Plenum, S. 203 - 228

**Cicourel, Aaron V. (1974)** *Methode und Messung in der Soziologie*; Frankfurt am Main: Suhrkamp (1. Ausgabe: *Method and measurement in sociology*, 1964)

**Clancy, John J. (1989)** *The invisible powers: the language of business*; Lexington (Mass.): Lexington Books

**Clegg, Stewart R. (1979)** *The theory of power and organization*; London: Routledge & Keagan

**ders. (Hrsg.) (1990)** *Organization theory and class analysis*; Berlin/New York: de Gruyter

**Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972)** *A garbage can model of organizational choice*; in: *Administrative Science Quarterly*, 17, S. 1 - 25

**Cooper, Cary L./Cox, Charles J. (1989)** *Applying american organizational sciences in Europe and the United Kingdom: the problems*; in: Osigweh, Chimezie A. B. (Hrsg.) *Organizational science abroad: constraints and perspectives*; New York: Plenum, S. 57 - 65

**Cooper, Robert (1990)** *Organization/disorganization*; in: Hassard, John/Pym, Denis (Hrsg.) *The theory and philosophy of organizations*; London/New York: Routledge, S. 167 - 197

**ders. (1989)** *Modernism, postmodernism and organizational analysis 3: the contribution of Jacques Derrida*; in: *Organization Studies*, 10/4, S. 479 - 502

**Cooper, Robert/Burrell, Gibson (1988)** *Modernism, postmodernism and organizational analysis: an*

*introduction*; in: Organization Studies, 9/1, S. 91 - 112

**Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979)** *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*; Königstein im Taunus: Athenäum (1. Ausgabe: *L'acteur et le systme*, 1977)

**Dawe, Alan (1970)** *The two sociologies*; in: British Journal of Sociology, 21/2, S. 207 - 218

**Donaldson, Lex (1985)** *In defence of organization theory*; Cambridge: Cambridge University

**Driggers, Preston F. (1977)** *Theoretical blockage: a strategy for the development of organizational theory*; in: The Sociological Quarterly, 18/1, S. 143 - 159

**Duncan, Robert/Weiss, Andrew (1979)** *Organizational learning. Implications for organizational design*; in: Research in Organizational Behavior, Bd. 1, Greenwich: JAI, S. 75 - 123

**Eberle, Thomas S. (1984)** *Sinnkonstitution in Alltag und Wissenschaft*; Bern/Stuttgart: Haupt

**Elias, Norbert (1977)** *Zur Grundlegung einer Theorie sozialer Prozesse*; in: Zeitschrift für Soziologie, 6/2, S. 127-149

**Fayol, Henri (1916)** *Administration industrielle et gnrale*; Paris

**Ferguson, F. E. (1984)** *The feminist case against bureaucracy*; Philadelphia: Temple University Press

**Feyerabend, Paul (1986)** *Wider den Methodenzwang*; Frankfurt am Main: Suhrkamp (1. Ausgabe: *Against method*, 1975)

**Garfinkel, Harold (1984)** *Studies in ethnomethodology*; Cambridge: Polity Press (1. Ausgabe: 1967)

**Giddens, Anthony (1988)** *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*; Frankfurt am Main: Campus (1. Ausgabe: *The constitution of society: outline of the theory of structuration*, 1984)

**Gilligan, Carol (1988)** *Die andere Stimme: Lebenskonflikte und Moral der Frau*; München/ Zürich: Piper (1. Ausgabe: *In a different voice*, 1982)

**Gioia, Dennis A./Pitre, Evelyn (1990)** *Multiparadigm perspectives on theory building*; in: Academy of Management Review, 15/4, S. 584 - 602

**Gmür, Markus (1991)** *Managementlehre: post- oder noch modern? Abschiedsvorstellung eines Teilprojekts der Moderne*; in: Management Forschung und Praxis. Diskussionsbeiträge herausgegeben von R. Klimecki, Nr. 2

**Goffman, Erving (1973)** *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*; Frankfurt am Main: Suhrkamp (1. Ausgabe: *Asylums; essays on the social situation of mental patients and other inmates*; 1961)

**Gould, Meredith (1980)** *When women create an organization: the ideological imperatives of feminism*; in: Dunkerley, David/Salaman, Graeme (Hrsg.) *The International Yearbook of Organization Studies*; London: Routledge & Kegan, S. 237 - 252

**Habermas, Jürgen (1981)** *Theorie des kommunikativen Handelns*; Frankfurt am Main: Suhrkamp

Seite 70

**Hannan, Michael T./Freeman, John H. (1977)** *The population ecology of organizations*; in: *American Journal of Sociology*, 82/4, S. 929 - 964

**Hassard, John (1991)** *Multiple paradigms and organizational analysis: a case study*; in: *Organization Studies*, 12/2, S. 275 - 299

**ders. (1990)** *An alternative to paradigm incommensurability in organization theory*; in: Hassard, John/Pym, Denis (Hrsg.) *The theory and philosophy of organizations*; London/New York: Routledge, S. 219 - 230

**ders. (1988)** *Overcoming hermeticism in organization theory: an alternative to paradigm incommensurability*; in: *Human Relations*, 41/3, S. 247 - 259

**Hassard, John/Pym, Denis (Hrsg.) (1990)** *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*; London/New York: Routledge

**Hauschildt, Jürgen (1987)** *Entwicklungslinien der Organisationstheorie*; Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

**Hearn, Jeff/Parkin, Wendy (1987)** *Sex at work; the power and paradox of organisation sexuality*; Brighton: Wheatsheaf

**Hearn, Jeff/Sheppard, Deborah/Tancred-Sheriff, Peta/Burrell, Gibson (1989)** *The sexuality of organization*; London: Sage

**Heydebrand, Wolf (1977)** *Organizational contradictions in public bureaucracies: toward a Marxian theory of organizations*; in: *The Sociological Quarterly*, 18/1, S. 83 - 107

**Hofstede, Geert/Kassem, M. Sami (Hrsg.) (1976)** *European Contributions to Organization Theory*; Assen: Van Gorcum

**Horowitz, Irving L. (Hrsg.) (1967)** *The rise and fall of Project Camelot. Studies in the relationship between social science and practical politics*; Cambridge (Mass.)/London: MIT

**Jackson, Norman/Carter, Pippa (1991)** *In defence of paradigm incommensurability*; in: *Organization Studies*, 12/1, S. 109 - 127

**Jehenson, Roger (1979)** *The social distribution of knowledge in formal organizations: a critical theoretical perspective*; in: *Human Studies*, 2, S. 111 - 129

**ders. (1973)** *A phenomenological approach to the study of the formal organization*; in: Psathas, George (Hrsg.) *Phenomenological sociology: issues and applications*; New York u.a.: Wiley, S. 219 - 247

**Kets de Vries, Manfred F. R./Miller, Danny (1985)** *The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management*; San Francisco: Jossey-Bass

**Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1983)** *Organisation*; Berlin: De Gruyter, 2. Auflage

**Kiggundu, Moses N. (1989)** *Managing organizations in developing countries: an operational and strategic approach*; West Hartford (Conn.): Kumarian

**Klimecki, Rüdiger/Probst, Gilbert/Eberl, Peter (1991)** *Perspektiven eines entwicklungsorientierten Managements*; in: Management Forschung und Praxis. Diskussionsbeiträge herausgegeben von R. Klimecki, Nr. 1

**Klimecki, Rüdiger/Laßleben, Hermann/Riexinger-Li, Beate (1993)** *Zur Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor. Modell und Methode*; Vortragsmanuskript anlässlich einer Tagung in Lenzburg im September 1993

**Knorr-Cetina, Karin (1991)** *Die Fabrikation von Erkenntnis: Zur Anthropologie der Naturwissenschaft*; Frankfurt am Main: Suhrkamp (1. Ausgabe: *The manufacture of knowledge: an essay on the constructivist and contextual nature of science*, 1981)

**Koontz, Harold (Hrsg.) (1964)** *Toward a unified theory of management*; New York u.a.: McGraw-Hill

**Krupp, Sherman (1961)** *Pattern in organization analysis: a critical examination*; New York u.a.: Holt, Rinehart and Winston

**Kuhn, Thomas S. (1976)** *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*; Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2. rev. Auflage (1. Ausgabe: *The structure of scientific revolutions*, 1962)

**Lawrence, Paul R./Lorsch, Jay W. (1967)** *Organization and environment: managing differentiation and integration*; Boston: Harvard University

**Linhardt, Hanns (1965)** *Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre*; Berlin: Duncker & Humblot

**Luhmann, Niklas (1984)** *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*; Frankfurt am Main: Suhrkamp

**Maeder, Christoph (1989)** *Das Organisationskonzept der Ethnomethodologie*; St. Gallen: unveröffentlicht

**Mangham, Iain L./Overington, Michael A. (1987)** *Organizations as theatre: a social psychology of dramatic appearances*; Chichester u.a.: Wiley

Seite 71

**March, James G./Olsen, Johan P. (1986)** *Popular sovereignty and the search for appropriate institutions*; in: Journal of Public Policy, 6/4, S. 341 - 370

**March, James G./Simon, Herbert A. (1976)** *Organisation und Individuum*; Wiesbaden: Gabler (1. Ausgabe: *Organizations*; 1958)

**Martin, Joanne (1990)** *Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis*; in: Hassard, John/Pym, Denis (Hrsg.) *The theory and philosophy of organizations*; London/New York: Routledge, S. 30 - 43

**Mayo, Elton (1933)** *The human problems of an industrial civilization*; New York: Macmillan

**Meyer, John M./Rowan, Brian (1977)** *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*; in: American Journal of Sociology, 83/2, S. 340 - 363

**Michels, Robert (1987)** *Die oligarchischen Tendenzen der Gesellschaft. Ein Beitrag zum Problem der Demokratie*, in: *Masse, Führer, Intellektuelle. Politisch-soziologische Aufsätze 1906 - 1933*;

Frankfurt/New York: Campus, S. 133 - 181 (1. Ausgabe: 1908)

**Morgan, Gareth (1989a)** *Organization theory: an instructor's manual to accompany 'Images of organization' and 'Creative organization theory: a resourcebook'*; Newbury Park u.a.: Sage

**ders. (1989b)** *Creative organization theory: a resourcebook*; Newbury Park u.a.: Sage

**ders. (1986)** *Images of organization*; Newbury Park u.a.: Sage

**ders. (1984)** *Opportunities arising from paradigm diversity*; in: *Administration & Society*, 16/3, S. 306 - 327

**ders. (Hrsg.) (1983)** *Beyond method: strategies for social research*; Beverly Hills u.a.: Sage

**ders. (1980)** *Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory*; in: *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 605 - 622

**Orton, J. Douglas/Weick, Karl E. (1990)** *Loosely coupled systems: a reconceptualization*; in: *Academy of Management Review*, 15/2, S. 203 - 223

**Osigweh, Chimezie A. B. (Hrsg.) (1989)** *Organizational science abroad: constraints and perspectives*; New York: Plenum

**Parker, Martin/McHugh, Gerard (1991)** *Five texts in search of an author: a response to John Hassard's 'Multiple paradigms and organizational analysis'*; in: *Organization Studies*, 12/3, S. 451 - 456

**Parsons, Talcott (1960)** *Structure and process in modern societies*; New York: Free Press

**Pascale, Richard T./Athos, Anthony G. (1982)** *Geheimnis und Kunst des japanischen Managements*; München: Heyne (1. Ausgabe: *The art of japanese management*; 1981)

**Pfeffer, Jeffrey (1982)** *Organizations and organization theory*; Marshfield (Mass.): Pitman

**Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R. (1978)** *The external control of organizations: a resource dependence perspective*; New York: Harper & Row

**Plenge, Johann (1919)** *Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre*; Essen: Baedeker

**Power, Michael (1990)** *Modernism, postmodernism and organization*; in: Hassard, John/Pym, Denis (Hrsg.) *The theory and philosophy of organizations*; London/New York: Routledge, S. 109 - 124

**Presthus, Robert (1966)** *Individuum und Organisation: Typologie einer Anpassung*; Frankfurt am Main: Fischer (1. Ausgabe: *The organizational society*; 1962)

**Probst, Gilbert J. B./Büchel, Bettina (1994)** *Organisationales Lernen*; Wiesbaden: Gabler (in Vorbereitung)

**Pugh, Derek S./Hickson, David J. (1978)** *Organizational structure in its context: the Aston Programme I*; Farnborough: Saxon House

**Pugh, Derek S./Hickson, David J./Hinings, Christopher R. (1971)** *Writers on organizations; an introduction*; London: Grant & Green, 2. rev. Auflage

**Quinn, Robert/Cameron, Kim S. (Hrsg.) (1988)** *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*; Cambridge (Mass.): Ballinger

**Racki, Martina (Hrsg.) (1988)** *Frauen(t)raum im Männerraum. Selbstverwaltung aus Frauensicht*; München: AG SPAK

**Reed, Michael (1990)** *From paradigms to images: the paradigm warrior turns post-modernist guru*; in: *Personnel Review*, 19/3, S. 35 - 40

**ders. (1985)** *Redirections in organizational analysis*; London/New York: Tavistock

**Roberts, Karlene H./Hulin, Charles L./Rousseau, Denise M. (1978)** *Developing an interdisciplinary science of organizations*; San Francisco u.a.: Jossey-Bass

**Roethlisberger, Fritz J./Dickson, William J. (1966)** *Management and the worker*; Cambridge (Mass.): Harvard University (1. Ausgabe: 1939)

Seite 72

**Sackmann, Sonja (1989)** *The role of metaphors in organization transformation*; in: *Human Relations*, 42/6, S. 463 - 485

**Salaman, Graeme/Thompson, Kenneth (Hrsg.) (1973)** *People and organisations*; London: Longman

**Sandelands, Lloyd/Drazin, Robert (1989)** *On the language of organization theory*; in: *Organization Studies*, 10/4, S. 457 - 478

**Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1987)** *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*; Frankfurt am Main: Suhrkamp

**Schütz, Alfred (1971/72)** *Gesammelte Aufsätze*; 3 Bände, Den Haag: Martinus Nijhoff (1. Ausgabe: *Collected papers*; Vol. I-III, 1962-66)

**Scott, W. Richard (1986)** *Grundlagen der Organisationstheorie*; Frankfurt am Main u.a.: Campus (1. Ausgabe: *Organizations: rational, natural, and open systems*, 1981; 2. rev. Auflage 1987)

**Selznick, Philip (1949)** *TVA and the grass roots*; Berkely/Los Angeles: University of California Press

**Silverman, David/Jones, Jill (1976)** *Organizational work: the language of grading - the grading of language*; London: Macmillan

**dies. (1973)** *Getting in: the managed accomplishment of 'correct' selection outcomes*; in: Child, John (Hrsg.) *Man and organization*; London: Allen & Unwin, S. 63 - 106

**Simon, Herbert A. (1981)** *Entscheidungsverhalten in Organisationen*; Landsberg am Lech: Moderne Industrie; Übersetzung der 3. Auflage (1. Ausgabe: *Administrative behavior*; 1945)

**Soziologie-Lexikon (1991)** München/Wien: Oldenbourg

**Staehe, Wolfgang (1989)** *Management; Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*; München: Vahlen, 4. Auflage

**Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1991)** *Management; Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen und Praxisfälle*; Wiesbaden: Gabler, 2. Auflage



**Tsoukas, Haridimos (1991)** *The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science*; in: *Academy of Management Review*, 16/3, S. 566 - 585

**Türk, Klaus (1989)** *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: Ein Trend Report*; Stuttgart: Enke

**ders. (1978)** *Soziologie der Organisation: Eine Einführung*; Stuttgart: Enke

**Van de Ven, Andrew H. (1977)** *A panel study on the effects of task uncertainty, interdependence, and size on unit decision making*; in: Burack, Elmer H./Negandhi, Anant R. (Hrsg.) *Organization design: theoretical perspectives and empirical findings*; Kent (Ohio): Kent State University, S. 237 - 253

**Volmerg, Birgit/ Senghaas-Knobloch, Eva/Leithäuser, Thomas (1986)** *Betriebliche Lebenswelt: Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*; Opladen: Westdeutscher Verlag

**Walter-Busch, Emil (1988)** *Wie wahr sind die Geschichten der Organisationssoziologie?* Diskussionspapier Nr. 12 des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitsrecht an der Hochschule St. Gallen

**ders. (1989)** *Das Auge der Firma: Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School*; Stuttgart: Enke

**Weber, Max (1972)** *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*; Tübingen: Mohr, 5. Auflage (1. Ausgabe: 1922)

**Weeks, David R. (1973)** *Organisation theory: some themes and distinctions*; in: Salaman, Graeme/Thompson, Kenneth (Hrsg.) *People and organisations*; London: Longman, S. 375 - 395

**Weick, Karl E. (1985)** *Der Prozeß des Organisierens*; Frankfurt am Main: Suhrkamp (1. Ausgabe: *The social psychology of organizing*, 1969)

**ders. (1976)** *Educational organizations as loosely coupled systems*; in: *Administrative Science Quarterly*, 21, S. 1 - 19

**Welsch, Wolfgang (1988)** *Unsere postmoderne Moderne*; Weinheim: VCH, Acta humaniora

**Whyte, William H. (1958)** *Herr und Opfer der Organisation*; Düsseldorf: Econ (1. Ausgabe: *The organization man*, 1956)

**Williamson, Oliver E./Winter, Sidney, G. (Hrsg.) (1991)** *The nature of the firm. Origins, evolution, and development*; New York/Oxford: Oxford University

---

## Fußnoten

[32] ... wenn sie sich nicht auf Tarot-Karten oder Himmelskonstellationen stützen ...